

AIDOSTI KANSAINVÄLINEN?

Yliopistojen kansainvälistymisen strateginen johtaminen
Suomessa

Hallintotiede
Korkeakouluhallinnon ja johtamisen
Maisteriohjelma KOHAMA
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2016
Ohjaaja: Vuokko Kohtamäki

Heikki Saros

Sisällys

| | |
|--|----|
| Tiivistelmä..... | |
| Abstract | |
| Johdanto | 1 |
| Tutkimuksen taustaa | 1 |
| Tutkimuskysymys..... | 5 |
| Tutkimusmenetelmä..... | 5 |
| 2 Tutkielman teoreettinen viitekehys | 7 |
| 2.1 Johtaminen, strategia ja strateginen ohjaus yliopistoissa..... | 7 |
| 2.2 Strategia ja hierarkia..... | 11 |
| 2.3 Lineaarinen, adaptiivinen ja interpretiivinen strategiamalli | 12 |
| 2.4 Yliopiston strategian toimeenpano | 15 |
| 3 Kansainvälisyys, kansainvälistyminen, globaali: toiminnan muuttuvat perusteet..... | 21 |
| 3.1 Sisällöllistä osaamista vai paikkaan sidottua toimintaa?..... | 21 |
| 3.2 Yliopisto ohjatusti aidosti kansainvälisenä | 26 |
| 3.3. Kansallinen, eurooppalainen ja globaali korkeakoulupolitiikka | 27 |
| 3.4 Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2015..... | 33 |
| 3.5 Korkeakoulujen rahoitusmalli ja kansainvälisyyden painoarvo..... | 35 |
| 4 Tutkimusmenetelmä, empiirinen aineisto ja aineiston analyysi | 37 |
| 4.1 Case-tutkimus | 37 |
| 4.2 Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT | 38 |
| 4.3 Lapin yliopisto | 43 |
| 4.4. Vaasan yliopisto..... | 47 |
| 5 Johtopäätöksiä..... | 50 |
| 6 Keskustelua..... | 53 |
| 7. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen aiheita | 61 |
| KÄYTETTYJÄ LÄHTEITÄ JA KIRJALLISUUTTA: | 65 |
| LIITTEET..... | 69 |

Tiivistelmä

| | |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Korkeakouluhallinnon ja johtamisen maisteriohjelma KOHAMA |
| Tekijä: | SAROS, HEIKKI |
| Tutkielman nimi: | Aidosti kansainvälinen? Yliopistojen kansainvälistymisen strateginen johtaminen Suomessa |
| Pro gradu –tutkielma: | 68 sivua, 16 liitesivua |
| Aika: | Kesäkuu 2016 |
| Avainsanat: | kansainvälistyminen, yliopistot, strategia, strateginen johtaminen, strateginen toimeenpanosuunnitelma |

Tutkimukseni aihe on kansainvälistyminen suomalaisten yliopistojen strategisen johtamisen osa-alueena. Tutkimukseni perustuu korkeakoulutuksen kansainvälistymistä ja strategiaa sekä strategista johtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen sekä suomalaisen korkeakoulutuksen kansainvälistymistä ohjaaviin ja tapausyliopistojeni julkaisemiin strategiadokumentteihin.

Tutkimukseni on laadullinen ja käytän menetelmänä tapaustutkimusta. Tutkimukseni tapaukset ovat Lapin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto. Tarkastelen näiden yliopistojen toiminnankuvausten ja strategiadokumenttien avulla kansainvälistymisen sijoittumista yliopistojen strategiseen ajatteluun ja johtamiseen.

Tutkimukseni tavoite on arvioida suomalaisten yliopistojen kansainvälistymisen strategioita ja niiden toimeenpanosuunnitelmia. Tutkimuksessa selviää, että suomalaisten yliopistojen strategiset dokumentit toistavat tarkasti Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaavien dokumenttien retoriikkaa. Yliopistot määrittelevät itse profiilinsa ja painopistealueensa ja kansainvälistyminen on nykyään osa kaikkea yliopistojen toimintoja leikkaavaa toimintaa. Kansainvälistyminen on kaikkien työtä!

Käytännössä työn, joka kuuluu kaikille, ohjaaminen strategisesti on haastavaa. Tutkimukseni keskiössä olevat käsitteet strategia ja kansainvälisyys/kansainvälistyminen ovat molemmat kirjallisuudenkin perusteella väljästi käytettyjä termejä. Yksi tämän tutkimuksen tuloksista on, että kansainvälistymisen käsite on edelleen yliopistojen operatiivisena käsitteenä määrittämättä.

Abstract

| | |
|-----------------------|---|
| University of Tampere | School of Management, Higher Education Management KOHAMA |
| Student: | SAROS, HEIKKI |
| Title of the study: | Truly International? Strategic Management of Internationalisation in Finnish Universities |
| Master thesis: | 68 pages, 16 appendix pages |
| Time: | June 2016 |

Research topic of this thesis is internationalization as a strategic issue in Finnish universities. The theoretical frame of the research is strategic management in higher education. Main sources of information in this research are research literature on strategic management and studies on internationalization of higher education. The internationalization strategies of Finnish higher education by Ministry of Education and the published strategy documents by the case universities make the basis of the analysis.

My research is qualitative and as a research method I use a multiple case study. The cases are Lappeenranta technical University LUT, University of Lapland in Rovaniemi and Vaasa University. With references to the case universities action and strategy documents I aim to evaluate how internationalization is located and understood as a strategic management issue in Finnish Universities.

A goal of this study is to evaluate the strategy documents and implementation plans that guide the internationalization of the Finnish university sector. The study aims to describe how the internationalization is understood and what kind of initiatives are made to make Finnish universities "truly international". The description is based on comparison between the international research material and the national strategy documents.

Johdanto

Tutkimuksen taustaa

Tutkielmani lähtökohtana on henkilökohtainen kokemukseni korkeakoulutuksen kansainvälisestä toiminnasta. Olen työskennellyt yli kymmenen vuotta suomalaisessa korkeakoulussa kansainvälisten asioiden koordinaattorina. Olen työssäni päässyt osallistumaan Suomessa ja Euroopassa, ennen kaikkea Euroopan Unionin vaikutuspiirissä, korkeakoulutuksen kansainvälistymiseen. Tärkeänä lähtökohtana ovat havaintoni oppilaitosten ja alueiden erilaisesta suhtautumisesta kansainvälistymiseen. Tiedän erittäin kansainvälisesti suuntautuneita oppilaitoksia ja myös sellaisia, joissa kansainvälistymiselle ei ole annettu suurtakaan painoarvoa. Tutkimuskirjallisuus tukee tätä havaintoa. Osalla korkeakouluista kansainvälisyys on edelleen tekstiä organisaation tavoitteista ilman yhteyttä strategian toteutukseen.

Tutkimuskirjallisuudessa yliopistojen kansainvälistymistä kuvataan edelleen usein evolutiivisena prosessina, jossa kehityksen ytimessä ovat henkilökohtaiset intressit ja verkostot. Institutionaalisesti yliopistot kansainvälistyivät pitkään yksilötason elämysten ja kiinnostuksen pohjalta. Suomalaisten yliopistojen strategia-asiakirjoihin kansainvälisyys ja kansainvälistyminen kirjattiin 2000-luvun alussa, kun EU:n Bolognan sopimus allekirjoitettiin. Vuonna 2009 Suomen opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisi korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian. Tämän jälkeen suomalaisten yliopistojen strategioihin ilmestyi tavoite olla "aidosti kansainvälinen". Aito kansainvälisyys on myös eurooppalaisen korkeakoulualueen laadullisia tavoitteita.

Kansallinen korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia näkyy osana yliopistojen strategiatyötä. Kansainvälistymisstrategian toimeenpano ja seuranta -luvussa ohjeistetaan, että korkeakoulujen on noudatettava strategisessa suunnittelussaan OKM -linjauksia. Samoin todetaan, että kansainvälistymisen määrittely on vielä tekemättä! (OKM 2009, 52 -54)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö on yksi neljästä kärjestä. Muut kolme kärkeä ovat suomalaisen korkeakoulutuksen laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen vienti sekä monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen ja globaalin vastuun edistäminen. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi esitetään yli kolmekymmentä toimenpidettä. (OKM 2009,5 ja 52 -54)

Kansainvälinen toiminta ja kansainvälistyminen ovat paljon käytettyjä käsitteitä. Ne ovat nykyään osa jargonia, joka toistuu asiakirjoissa, ja jotka liittyvät yliopistojen toiminnan tavoitteisiin ja ohjeisiin.

Ongelma on, että näitä sanoja käytetään löysästi. Kansainvälistyminen eli ”kv” tarkoittaa korkeakouluissakin edelleen eri asioita eri toimijoille eri aikoina eri paikoissa (Söderqvist 2007, 17). Kansainvälinen toiminta voi olla abstraktia kansainvälistymisen ideologisen perustan pohdiskelua tai konkreettia kansainvälisen liikkuvuuden, koulutuksen ja tutkimuksen sisältöjen kansainvälistämistä tai koulutusvientiin liittyvää toimintaa (OECD 2008, 238 ja 263). Tämä näkyy kansainvälisten toimintojen organisoinnissa vaihtelevina malleina ja toimintatapoina.

Korkeakouluissa kansainvälistyminen ja siitä vastaavat henkilöt asemoidaan välillä tukipalveluihin, joskus pedagogiseen ytimeen ja välillä tutkimustoimintaan. Korkeakoulut eroavat kansainvälisten toimintojen organisoinnissa toisistaan, mutta myös yksittäisten korkeakoulujen organisaatioissa eri yksiköissä tai tiedekunnissa kansainväliset toiminnot on organisoitu vaihtelevasti. Kansainvälisyyskäsitteen määrittämättömyys johtaa helposti kansainvälisen toiminnan perusteiden ja tavoitteiden vääriin, usein persoonallisiin tulkintoihin. (Söderqvist 2007, 19)

Valtioneuvosto hyväksyy joka neljäs vuosi koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (KESU). Kehittämissuunnitelmassa vuosiksi 2011-2016 (OKM 2012) koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistäminen on vahvasti esillä. Kehittämissuunnitelmassa kuvataan, miten suomalainen koulutus on osa kansainvälistä kokonaisuutta. Suomalaista koulutusta kehitetään osana EU:n kasvustrategiaa (EU 2020 -strategia). Hallituksen tavoitteena on, että suomalaiset ovat maailman osaavin kansa vuoteen 2020 mennessä ja että suomalaisen osaamisen kilpailukyky vahvistuu. Vertailuryhmänä ovat OECD-maiden kärkijoukko. (OKM 2012, 7)

KESU:n mukaisesti kansainvälistyminen on kaikkien koulutusalojen ja -tasojen tehtävä. Perusasteen koulutusta kehitetään kansainvälisesti, jotta Suomi kykenisi mahdollisimman tehokkaasti vaikuttamaan kansainvälisissä yhteyksissä tehtäviin koulutuslinjauksiin. Yhtenä toimenpiteenä on entistäkin aktiivisempi osallistuminen eurooppalaisiin yhteistyöhankkeisiin. Toisen asteen koulutuksessa tavoitteena on kehittää opiskelijavaihtoa kansainvälisen oppilaitosyhteistyön ja kansainvälisten projektien puitteissa EU:n alueella ja Euroopan ulkopuolisten maiden kanssa. (OKM 2012, 28, 41).

Suomalaisten kotikansainvälistyminen ja Suomessa tapahtuva kansainvälinen koulutus on yksi kehittämisen painopistealueista. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa yksi kehittämiskohteista on maahanmuuttajien koulutukseen osallistumisen edistäminen. Suomi kansainvälistyy paitsi kansainvälistämällä kantasuomalaista väestöä myös Suomeen muualta muuttavien ansiosta. Maahanmuuttajien tarpeet on otettava huomioon kaikilla kouluasteilla. Toisen asteen koulutuksessa ja korkeakoulutuksessa maahanmuuttajat on huomioitava erityisesti, kun toteutetaan ohjausta, opiskelijavalintaa ja muita tukitoimia. Korkeakouluilta odotetaan

maahanmuuttajille ja kansainvälisille opiskelijoille suunnatun kielikoulutuksen, harjoittelun ja muiden tukitoimien kehittämistä. Korkeakoulujen odotetaan tarjoavan kansainvälisille opiskelijoille tutkinnon osia ja niihin liittyvää kotimaisten kielten koulutusta ja muuta täydennyskoulutusta, jotta omaehtoinen opiskelu ja työvoimakoulutus olisi mahdollista. (OKM 2012, 16, 32,)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma (OKM 2012) nostaa esiin Suomen koulutuksen laadun vahvuuksia mutta myös kehittämistarpeita. Tieteellisen tutkimuksen taso ei ole 2000-luvulla kehittynyt odotetulla tavalla. Tutkimusjärjestelmä on pirstaloitunut moniin pieniin yksiköihin, eivätkä valtion tutkimuslaitokset muodosta toiminnallista kokonaisuutta. Kansainvälinen koulutus- ja tutkimusyhteistyö on edennyt hitaasti. Verkostoitumisen yhtenä esteenä on kansainvälisen tason tutkimusinfrastruktuurin puute sekä suomalaisten heikko pääsy kansainvälisiin tutkimusinfrastruktuureihin. KESU:ssa todetaankin, että kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö kalliita infrastruktuureja kehitettäessä on välttämätöntä. Tavoite on, että globaaleja ja eurooppalaisia yhteistyöjärjestelmiä käytetään tulevaisuudessa tehokkaammin hyödyksi. (OKM 2012, 46 -48). Kiinnostava kysymys on, miten tämä käytännössä toteutetaan. Kuka ja miten kansainvälinen infrastruktuuri korkeakouluissa luodaan?

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma pitää kansainvälistymistä korkeakoulutuksen laadun turvaajana. Kansainvälistyminen ja sen taso tällä hetkellä ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Se on tähän asti näkynyt korkeakoulujen strategioissa ja profileissa ohuesti. Suomalaiset korkeakoulut eivät ole kansainvälisesti houkuttelevia laadultaan, kooltaan tai tarjonnaltaan. Ne eivät houkuttele kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita ja tutkijakoulutettavia. Kansainvälinen yhteistyö on hajautunut pirstaleisiksi hankkeiksi, joiden vaikuttavuus jää vähäiseksi. (OKM 2012, 49)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa (OKM 2009) ja KESU:ssa (OKM 2012) esitetyt koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistymisen nykytilan arviot ja tilanteen muuttamiseksi toivotut toimenpiteet ovat samoja. Edellytetyillä muutostoimilla tavoitellaan laadun parantamista, osaamisperustan vahvistamista ja koulutusviennin hyödyntämistä. Kaikki tämä edellyttää kansainvälistä avautumista ja strategista suuntautumista. Suomi on mukana Eurooppa 2020 -strategian toteutuksessa vahvistamassa eurooppalaista koulutusta, tutkimusta ja innovaatiotoimintaa. Pohjoismaista yhteistyötä kehitetään. Korkeakouluista kehitetään aidosti kansainvälisiä koulutus- ja tutkimusyhteisöjä. Aidosti kansainvälisissä suomalaisissa korkeakouluissa henkilöstön kansainvälisyys tukee opiskelijoiden kansainvälistymistä.

Kansainvälistymisen tehostamisen toimenpidelistä on pitkä. Edellä mainittujen toimien lisäksi kansainvälistymisstrategiassa ja KESU:ssa luetellaan laadukkaasti toteutettu opiskelijaliikkuvuus Suomesta ja Suomeen, kansainvälisiä elementtejä sisältävä opetustarjonta kotimaassa,

kansainvälisille opiskelijoille tarjottavat vetovoimaiset ohjelmat, joita järjestetään korkeakouluissa painoaloittain. Koska opintojen edellytetään etenevän, kansainväliset osiot koulutuksessa tulee järjestää suunnitelmallisesti hyödyntäen monipuolisesti opetusteknologiaa ja korkeakoulujen tiivistä yhteistyötä. Viimeksi mainittu edellyttää suomalaisten korkeakoulujen rakentavan strategisia painopisteitään tukevia kansainvälisiä liittoumia. (OKM 2009; OKM 2012)

Korkeakoulujen kansainvälistyminen on käsitteenä vielä epämääräinen ja määrittämätön. Yksinkertaisimmillaan kansainvälistyminen on ymmärretty vieraskieliseksi koulutukseksi tai kansainvälisten opiskelijoiden läsnäoloksi korkeakoulun kampuksella. Laajemmin otettuna kansainvälisyys ymmärretään kaikkia korkeakoulun toimintoja läpileikkaavana toimintatapana

Kansainvälistymisen ymmärtäminen vaikuttaa siihen, miten toimintaa johdetaan. Strategia ja sen johtaminen ovat tutkimuskäsitteinä laajoja. Esittelen tutkielmassani lyhyesti vallitsevia strategianäkemyksiä ja keskeisiä strategisen johtamisen korkeakoulusektorin sovelluksia.

Tässä tutkielmassani avaan vallitsevia kansainvälistymiskäsitteitä Jane Knightin (, Nick Foskettin (2010), Felix Maringen (2010) ja Sandra Reeb-Gruberin (2009) luomien mallien avulla. Reed Gruberin (2009) Hollannissa INHolland -yliopiston koulutuksen kansainvälistymisen arviointiin tekemä malli on kokonaisvaltainen ja praktinen ja hyvin sovellettavissa suomalaistenkin korkeakoulujen omien toimintojen arviointiin. Käytän INHollandin mallia arvioidessani tutkimukseni kohteina olevien suomalaisten yliopistojen strategiadokumentteja

Tutkielmani ensimmäisessä osassa esittelen tutkimuskirjallisuuden avulla nykyaikaisia strategiateorioita ja strategisen johtamisen malleja. Linkitän strategisen johtamisen näkemykset suomalaiseen yliopistojen johtamiseen ja siinä erityisesti kansainvälistymisen ohjaukseen.

Tutkielmani toisessa osassa esittelen käsitteitä kansainvälisyys, kansainvälistyminen ja globalisaatio. Kuvaan myös, mitä kansainvälistyminen on yliopistojen toimintoina ja miten se näkyy institutionaalisena organisoitumisena.

Tutkimukseni on deskriptiivinen. Kuvailen kolmen yliopiston strategiadokumentteja ja vertaan niiden sisältöjä lähinnä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM 2009 ja 2012) yliopistojen toimintaa ohjaaviin strategioihin ja kehittämissuunnitelmiin. Peilaan yliopistojen ja OKM:n dokumentteja kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin yliopistojen strategisesta johtamisesta ja kansainvälistymisestä osana yliopistojen strategista toimintaa.

Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen ovat vielä ainakin osin määrittelemättä yliopistojen operationaalisina tai laadullisina käsitteinä. Kansainvälistyminen on nykyään monin tavoin yliopistojen laatutyön keskiössä.

Analysoin tutkimuksessani yliopistojen kansainvälistymistä ja strategista johtamista yhdistävää dynamiikkaa. En vertaile yliopistoja, niiden johtamista tai tuloksia toisiinsa. Lapin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto ovat tutkimuksessani esimerkkejä, joiden avulla pyrin ymmärtämään suomalaisten yliopistojen kansainvälistymistä ja sen johtamista..

Tutkimuskysymys

Tutkielmani pääkysymys on: Miten kansainvälistymistä yliopistossa johdetaan?

Johtamisteorioita ja koulukuntia on useita. Rajaan oman tutkielmani strategiseen johtamiseen. Osakysymyksiä tutkielmassani on kolme. Miten Suomen korkeakoulujen kansallisen kansainvälistymisstrategian tavoitteet ilmenevät yliopistojen strategioissa? Miten kansallinen yliopistojen rahoitusmalli vaikuttaa yliopistojen strategiaan tavoitteisiin ja toimintoihin? Mihin ja millä perusteilla kansainväliset toiminnot asemoidaan yliopistojen organisaatiossa?

Vastauksia kysymyksiin haen analysoimalla tapausyliopistojeni strategiadokumentteja ja organisaatiomalleja. Tapausyliopistojen strategian ja ohjauksen analyysissä sovellan strategia-ajattelun nykynäkemyksiä.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse jonkin ilmiön laadusta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Tutkimuksessa luonnehditaan, kuvaillaan tai tulkitaan sellaisia ilmiöitä, jolle on ominaista reflektiivisyys ja dialektisuus eli yleensä se liittyy psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. (Anttila 2006, 275). Laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa tutkijan mielenkiinto asiaan. Laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin painopiste ei sijaitse teoria muotoilussa vaan teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa. (Anttila 2006, 276)

Käytän erilaisia lähdeaineistoja. Tärkeimmät lähteeni ovat tutkimuskirjallisuutta ja strategisia asiakirjoja ja raportteja. Aloitan keräämällä informaatiota eri lähteistä, analysoin tietoa, luokittelen ja lopulta pyrin antamaan yleiskäsityksen ilmiöstä. (Anttila 2006, 117 ja 276; Creswell 2003, 131-132) Tärkein aineistoanalyysin menetelmäni on reflektiivinen lukeminen. Olen lukenut ja arvioinut kirjallisen aineistoni useaan kertaan. Reflektoin tutkimuskirjallisuutta ja yliopistojen

kansainvälistymisen johtamista väljän käsitteellisen kehikon avulla. Käytän olemassa olevaa teoreettista käsitteistöä. Tulkintamallini on väljä ja se kehittyi ja muuttui tutkimuksen edetessä. Tutkimukseni logiikka on abduktiivinen. Siinä korostuu päättelyprosessi, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. (Anttila 2006, 282)

Tutkimuksessani reflektio ja tulospäätelmät perustuvat vahvaan kontekstin tuntemukseen. Tunnen yliopistojen kansainvälistymisympäristön hyvin. Olen esitellyt ja testannut tutkimukseni näkökulmia ja sen aikana esiin nousseita olettamuksia kollegiaalisesti. Lopputulos syntyi hermeneuttisen kehän mukaisen jatkuvan havainnon, päättelyn ja uudelleensuuntaamisen prosessina. (Anttila 20016, 283)

Tutkimusmenetelmäni on kolmea yliopistoa vertaileva tapaus- eli case-tutkimus. Tapaustutkimus soveltuu menetelmäksi, kun tutkimuksen kohde on rajattu järjestelmä tai yksi tai useampi rajattavisaa oleva tapaus. Tapaustutkimuksen kohde on rajattavissa ajallisesti ja paikallisesti. Tapaus voi olla ohjelma, tapahtuma, toimintaa tai henkilö. Tapaustutkimus voi kohdistua yhteen tai useampaan tapaukseen (single case tai multiple cases). (Cai 2011). Tutkimukseni tapaukset ovat kolme yliopistoa ja niiden kansainvälistymisen johtaminen. Kuvaan tutkimuksessani yliopistojen strategioita ja etenkin, miten kansainvälinen toiminta niissä näytetään. Kuvaan yleisiä kansainvälisen toiminnan käsitteitä ja miten tutkielmani kohteina olevissa yliopistoissa kansainvälinen toiminta on määritetty ja asemoitu organisaatiossa.

Tutkimusotteeni on konstruktiiivinen. Käytän tapaustutkimukselle ominaisesti useita eri tietolähteitä. (Cai 2011) Aineistoni ovat tutkimuskirjallisuutta, yliopistojen strategia-asiakirjoja (yleinen, kansainvälistymisstrategia, yliopistojen strategian toteutussuunnitelma, laatukäsikirja) ja tilastomateriaaleja (Vipunen). Suhteeni tutkimuksen aineistoihin perustuu interpretiiviseen paradigmaan, jota sovelletaan kuvailevassa ja eksploratiivisessa tutkimuksessa. Hyödynnän interpretiivistä periaatetta, jonka mukaan tieto on suhteellista ja todellisuuden olemus ymmärretään ehdolliseksi yksilöllisestä kokemuksesta. (Cai 2011)

Tutkimukseni on kuvaileva ja eksploratiivinen. Kuvailen itselleni tuttua ilmiötä eli yliopistojen kansainvälistymistä ja sen hallintoa ja johtamista. Tutkimukseni näkökulmat kumpuavat ilmiön ammatillisesta todellisuudesta. Pyrin nostamaan eksploratiivisesti esiin yliopistojen kansainvälistymiseen vaikuttavaa akateemisen asiantuntijuuden, johtamisen, poliittisen ohjauksen ja taloudellisten mittareiden yhdessä muokkaamaa ajattelua ja toimintaa. (Cai 2011, Yin 2014) Kaikkia näitä yliopiston johtamiseen vaikuttavia ilmiöitä on tutkittu. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt yleensä yhteen tai trajattuun näkökulmaan. Tutkimuksessani liitän näitä näkökulmia toisiinsa ja osoitan niiden välisiä yhteyksiä. Reflektoin aikaisempaa tutkimusta ja kohdistan sen tuloksia kansainvälistymisen johtamiseen yliopistoissa

Tutkielmani teoreettinen kehys on korkeakoulutuksen strateginen johtaminen. Kuvaan nykyaikaisia strategisia malleja ja arvioin strategiamallien soveltamista yliopistojen strategisessa ajattelussa ja johtamisessa. (Buckland 2008, Chaffee 1985, Kezar 2004, , Seidl 2007, Tirronen 2014)

En vertaile yliopistoja tai niiden johtamista keskenään. Pyrin hahmottamaan yliopistojen strategia- ja laatudokumenttien avulla yleistettävissä olevaa kuvaa suomalaisten yliopistojen strategisesta ajattelusta ja strategioiden toteuttamisesta.

2 Tutkielman teoreettinen viitekehys

2.1 Johtaminen, strategia ja strateginen ohjaus yliopistoissa

Minna Söderqvist (2007) kiinnitti huomion yliopistojen ja korkeakoulujen kansainvälisessä toiminnassa yleisesti vallitsevaan kokemukseen, että kansainvälisyys on edelleen toiminnallisena ja strategisena käsitteenä määrittämätön tai epämääräinen. Tämä käsitteellinen epämääräisyys aiheuttaa toiminnan johtamisen hajanaisuutta ja epäsystemaattisuutta. Kansainvälistyminen on nykyään korkeakoulutuksen keskeinen strateginen tavoite. Kuitenkin se, miten kansainvälistyminen kuvataan usein vain yleisellä tasolla ja numeerisina tavoitteina, esimerkiksi liikkuvuuden tavoitemäärinä tai toiminnan tavoitteellisena kasvun prosenttina, kertoo kansainvälistymisen tosiasiallisesta asemasta yliopistojen strategioissa. Kansainvälistymistä toteuttavat operatiiviset toimijat kokevat usein toimivansa ilman korkeakoulun tai esimiestensä tukea. Tämä aiheuttaa turhautumista ja tyytymättömyyttä ja välillisesti myös toiminnan tehottomuutta. (Söderqvist 2007, 17-19) Kansainvälistymisen kuvaaminen numeerisena tulostavoitteena yliopiston laatukäsi kirjassa näyttää vakuuttavalta. Mutta miten tavoite saavutetaan? Kuka liikkuvuuden ja vaikuttavuuden mittareiden toteuttamisesta vastaa? Yliopiston tukipalvelut vai professori, jolla on henkilökohtaiset kansainväliset tutkimusverkostot?

Adrianna Kezar (2004) kiinnittää huomiota kansallisten korkeakoulutuksen politiikkaohjelmien ja korkeakoulujen johtamisen perustavaa laatua olevaan ristiriitaan. Valtakunnallisen tason ohjelmissa puhutaan yleismaailmallisin käsittein ja lähestytään korkeakoulutuksen johtamisen osa-alueita globaalein termein. Korkeakoulujenkin johtamisessa hyödynnetään tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita, jotka kohdistuvat organisaation rakenteellisiin uudistuksiin ja prosessien muuttamiseen. Institutionaalisella tasolla johtajat työskentelevät kuitenkin paikallisen historian ja yksilöiden kanssa. Turhan usein ihmiset ja organisaatioissa toimivat suhdeverkostot unohdetaan johtamisessa. (Kezar 2004, 37-38)

Organisaatiotutkimus on osoittanut, että johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen menestymisen edellytys on ennen kaikkea organisaatioiden arvojen ja kulttuurin ymmärtäminen. Osallistuva johtaminen ja luottamuksen kasvattaminen ovat yleensä menestyksekkäämpiä johtamistapoja kuin rakenteiden ja prosessien muuttaminen. (Kezar 2004, 39; Shattock 2010; Buckland 2008)

Yliopistojen kansainvälistymistä käsittelevässä aineistossa todetaan toistuvasti, että kansainvälistyminen on edelleen yksilöiden ja yksiköiden verkostojen toiminnasta riippuvainen. Kansainvälisessä toiminnassa inhimillisillä suhdeverkostoilla on erittäin merkittävä rooli. Sisällöt tuotetaan kulttuurit ja kielirajat ylittävissä tapaamisissa, joissa institutionaaliset johtosäännöt, säädökset ja strategiat tai kansalliset ohjausjärjestelmätkin jäävät sivurooliin. Kansainvälisissä yhteisprosesseissa johtaminen ja organisaatiokulttuurit haastetaan.

Johtamisteorioita voi luokitella sen perusteella, mihin johtamisen ajatellaan niissä kohdistuvan. Näkökulmia on esimerkiksi sisäisen toiminnan johtaminen, inhimillisten tekijöiden johtaminen, ulkoisen toiminnan johtaminen sekä monimutkaisen ympäristön johtaminen. (Virtanen ja Stenvall 2010, 17 ja 21-) Erityyppiset luokittelut kohtaavat ja ovat osin päällekkäisiä. On makuasia, miten tarkkaan niitä yhdistellään tai käsitellään toisistaan erillisinä teorioina tai näkökulmina.

Johtamisteoriat kehittyivät ja monipuolistuivat voimakkaasti 1900-luvulla. Johtamisteorioita on mahdollista määritellä ja luokitella monin tavoin. Klassisissa johtamisen teorioissa tavoiteltiin tehokkuutta ja organisaatioita koskevia yleispäteviä totuuksia paljolti kokemuseräisen tiedon perusteella. Näitä seurannut moderni teoria lähestyi organisaatioita ja johtamista analyyttisesti ja rationaalisesti. Tieteen keinoin haettiin objektiivisia johtamisen tapoja. Kompleksisuutta korostava organisaatio- ja johtamisteoria korostaa organisaatioiden sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta. (Virtanen ja Stenvall 2010, 16-17)

Pauli Juuti (2009) esittelee viisi keskeistä johtamisen tutkimuksen koulukuntaa. *Piirreteoriat* korostavat johtajien ominaisuuksien tarkastelua ja johtamisedellytysten välittymistä luonteenpiirteiden näkökulmasta. *Käyttäytymisteoriat* keskittyvät tarkastelemaan sitä, mitä johtajat työssään oikeasti tekevät ja miten he esimiestyössään alaisiaan johtavat. *Tilannepainotteiset teoriat* painottavat organisaation situationaalisia, aikaan ja paikkaan liittyviä muuttuvia, olosuhdetekijöitä johtamistyön taustalla. *Ymmärtävässä teoriassa* katsantokanta on laajentunut johtajien ulkopuolelle työyhteisöön, ja huomiota kiinnitetään muun muassa siihen, miten erilaiset merkityssisällöt työyhteisössä syntyvät. *Poststrukturalistiset* teoriat 1990-luvulta alkaen toivat johtamistutkimukseen ja johtamista koskevan tiedon tuottamiseen täysin uudenlaisen käsiteapparaatin korostamalla muun

muassa johtamistyön diskursseja, dekonstruktioita, narratiivisuutta ja mielikuvien merkitystä. (Virtanen ja Stenvall 2010, 17)

Selkeitä prosesseja ja rooleja korostava moderni organisaatiomalli toimii vain heikosti yliopistojen ja niiden kansainvälistymisen ulottuvuudessa. Burton R. Clarkin (1998) ja Robert Birnbaumin (1988) näkemykset yliopistoista liittyvät läheisesti postrukturalistiseen, jälkimoderniin organisaatioajatukseen. Kyberneettinen ja yritysmäinen yliopisto toimii ympäristössä, jonka rajapinnat muuttuvat koko ajan ja jossa menestyäkseen on koko ajan arvioitava omaa toimintaa ja sen perusteita. Sisäiset ja ulkoiset mekanismit ovat jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään.

Poststrukturalistinen organisaatioteoria nostaa esiin kysymyksen työntekijän mahdollisuudesta toteuttaa henkilökohtaisia taipumuksiaan aidosti. Työntekijöiltä odotetaan omatoimisuutta, tehokkuutta, joustavuutta ja moniosaamista. Heitä kannustetaan irtautumaan byrokraattisista rooleista ja vapautumaan oman todellisen minuutensa toteuttajiksi. Vapautuminen voi olla kuitenkin näennäistä, jos organisaation ”vapauttamisprojekti” itse asiassa tarkoittaakin, että organisaation jäsenen odotetaan muokkaavan itsensä organisaation ihanteena pitämien henkilöahmojen kaltaiseksi. (Peltonen 2010, 211; viittaus Townley 1993)

Kollegiaaliseen päätöksentekoon eli jaettuun johtajuuteen (=leadership, ylin ja keskijohto läheisessä keskustelusuhteessa akateemisen ja tukitoimintojen henkilöstön kanssa) nojaavissa yliopistoissa kyetään tutkimusten mukaan tekemään tuloksellisempia ja radikaalimpia päätöksiä kuin keskusjohtoisesti ylhäältä alas johdetuissa yliopistoissa. Ylhäältä käsin johdetuissa yliopistoissa toiminnot eristäytyvät ja akateeminen yhteisö repeilee. Tuloksien ja laatutavoitteiden saavuttaminen heikkenee. (Shattock 2010, 100 -101)

Akateemisissa organisaatioissa tuloksellisuus perustuu yhteisesti jaettuihin tavoitteisiin. Yhteisymmärrystä ei löydy, mikäli organisaation keskeiset strategiset tavoitteet eivät ole yleisessä tiedossa ja jollei niitä jaeta. Yliopistojen mission täytyy ohjata johtamista ja johtajien valintamenetelmiä ja periaatteita. Missiot ovat erilaisia. Yliopiston painotus voi olla tutkimuksessa, opetuksessa, kansainvälisyydessä tai alueellisessa vaikuttamisessa. Valittujen painotusten täytyy näkyä johtamistavassa, johtajien persoonassa ja organisaation rakenteessa. (Shattock 2010, 101; viittaus Goodall 2009)

Uuden yliopistolain myötä yliopistojen toiminta lähestyy yritystoimintaa, mutta organisaatiot ovat edelleen luonteeltaan julkisen ja yksityisen hybridejä. Voiton maksimointi tai taloudellisen hyödyn tavoittelu eivät edelleenkään ole yliopistojen ensisijainen tavoite.

Julkisten organisaatioiden tunnuspiirteenä on ohjattavuus ylhäältä päin. Organisaatiot saavat oikeutuksensa siitä, kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon ja niille asetettuihin yleistä hyvää kehittäviin palvelutehtäviin. Yksityinen organisaatio toimii talouden ehdoilla ja se ohjautuu alhaalta ylöspäin. (Virtanen ja Stenvall 2010, 36)

Käytännössä julkisen ja yksityisen organisaation johtamisosaamisen erot ovat liukuvia. Yksityisetkin organisaatiot ovat joutuvat noudattamaan lakeja ja niiden asiakkaina voi olla julkisia organisaatioita. Julkisiin organisaatioihin kohdistuu yhä selvemmin taloudellisia paineita. Yliopistot Suomessa eivät ole enää virastoyliopistoja, ja ne on velvoitettu toimimaan yhä yritysmäisemmin.

Julkisille organisaatioille ovat usein tyypillisiä epäselvät ja vaikeasti mitattavat tavoitteet kuten esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen. Julkisen johtajan rooliin vaikuttaa tasapainoilu politiikan, intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. Julkisilla johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta, koska rakenteet ja poliittinen toiminta rajoittavat johtamisedellytyksiä. (Virtanen ja Stenvall 2010, 37; Birnbaum 2001, 169 -189)

Strateginen johtaminen ja strategian laadinta on usein samanlaista julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla strategian laadinnassa neuvotellaan enemmän muun muassa intressiryhmien kanssa. (Virtanen ja Stenvall 2010, 37). Suomalaisissa yliopistoissa eletään välivaihetta, jossa vasta opetellaan yritysmäisenä yliopistona toimimista.

Stewart Clegg (1990) on kuvannut jälkimodernin organisaation, jossa joustavan erikoistumisen piirteet yhdistyvät laajaan, byrokraattisen rationaalisuuden ylittävään organisointilogiikkaan. Cleggin jälkimodernin organisaation piirteisiin kuuluu esimerkiksi, että yrityksen yleisten tavoitteiden tai mission määrittely ei perustu pelkästään organisaation eliitin sisäisiin päätöksiin vaan päämääristä käydään avointa dialogia. Tekninen, keinoihin painottunut kulttuuri saa vastapainoksi arvoin ja yhteiseen maailmankuvaan liittyvät keskustelut. Strategioissa pyritään tarkastelemaan organisaation kehitystä ja markkinoita pitkäjänteisesti, mikä eroaa talousmallista, jossa tähtäimessä ovat usein lyhyen aikavälin tuotot. Johtamisessa pääpaino on luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä demokraattisen johtajuuden avulla. (Peltonen 2010, 195)

Kollegiaalisessa päätöksenteossa päättäjät ja operatiiviset toimijat ovat läheisessä keskustelusuhteessa keskenään. Tämä malli tarkoittaa yliopistossa, että ylin johto ja akateeminen sekä tukitoimintojen henkilöstö suunnittelevat ja toteuttavat strategian ja sen toteutuksen yhteisöllisesti. Kollegiaaliseen päätöksentekoon nojaavissa yliopistoissa kyetään tutkimusten mukaan tekemään tuloksellisempia ja radikaalimpia päätöksiä kuin keskusjohtoisesti ylhäältä alas johdetuissa yliopistoissa. Ylhäältä käsin johdetuissa yliopistoissa toiminnot eristäytyvät ja

akateeminen yhteisö repeilee. Tuloksien ja laatutavoitteiden saavuttaminen heikkenee. (Shattock 2010, 100 -101)

Akateemisissa organisaatioissa tuloksellisuus perustuu yhteisesti jaettuihin tavoitteisiin. Yhteisymmärrystä ei löydy, mikäli organisaation keskeiset strategiset tavoitteet eivät ole yleisessä tiedossa ja jollei niitä jaeta. Yliopistojen mission täytyy ohjata johtamista ja johtajien valintamenetelmiä ja periaatteita. Missiot ovat erilaisia. Yliopiston painotus voi olla tutkimuksessa, opetuksessa, kansainvälisyydessä tai alueellisessa vaikuttamisessa. Valittujen painotusten täytyy näkyä johtamistavassa, johtajien persoonassa ja organisaation rakenteessa. (Shattock 2010, 101; viittaus Goodall 2009)

Vahva johtajapersoonallisuus ei ole yliopiston menestyksen edellytys. Vahvojen johtajien yliopistojen menestys perustuu enemmän johtajien kykyyn ajaa yliopistoihin laajoja sisältötavoitteita ja vahvoja asiantuntijatiimejä kuin henkilökohtaiseen karismaan. Osallistuva johtaminen mahdollistaa virallisen, dokumenteissa ilmaistun strategian ulkopuolelta nousevien strategioiden (emergent strategies) hyödyntämisen. Näiden epävirallisten strategioiden ymmärtäminen on nykyaikaisen yliopiston keskeinen menestymisen edellytys. (active strategies-käsite esim. Ramsden 2000, 256 ja Kohtamäki 2012, 101)

2.2 Strategia ja hierarkia

Yliopistot ovat löyhäsidonnaisia organisaatioita, jotka muodostuvat kiinteäsidonnaisista yksiköistä. Yliopistoilla ei ole yhtä tavoitetta tai missiota vaan monia tavoiteltavia asioita samanaikaisesti. Tällaisen organisaation menestyksenedellytys on, että johtajat kuuntelevat alhaalta tulevia viestejä. Deliberate and emergent -käsitteet ovat monitulkintaisia. Organisaation on vastattava ympäristön muutokseen. Vain harvoin organisaatio voi odottaa tai edellyttää, että ympäristö mukautuu organisaation tarpeisiin. (Mintzberg ja Rose 2003, 286)

Korkeakouluilla ei välttämättä ole ”ulkopolitiikkaa”, määritettyjä tavoitteita tai toimintatapoja käsitellä nykyaikaisia yliopistomaailman ja ulkomaailman suhteita. Näistä ulkosuhteista on kuitenkin tullut olennainen osa yritysmäisesti toimivan yliopiston arkea. Yliopistot voivat ulkoistaa tutkimustoimintaa tutkimuskeskuksiin ja laitoksiin. Näin tehtäessä yliopiston henkilöstön roolit ja tehtävät monipuolistuvat ja monimutkaistuvat. Yliopistojen, jotka haluavat menestyä nykyaikaisessa moniulotteisessa toimintaympäristössä, täytyy oppia integroitumaan muuttuvaan ympäristöön. Ulkoiseen ympäristöön integroituminen edellyttää joustavuutta ja muutosherkkyyttä. (Shattock 2010, 133 -134) Tämän edellytyksenä on ylimmän ja keskijohdon kyky käsitellä strategioiden suunnittelua

ja implementointia nykyistä paremmin. Korkeakoulujen kansainvälistymistavoitteiden saavuttamisen suurimpia esteitä näyttää olevan johtajien, ennen kaikkea keskijohdon, tietotaidon heikkous. Johtajat eivät ole sitoutuneita, he eivät tunne tai osaa käyttää organisaatioiden informaatiojärjestelmiä, suunnittelu-, organisointi- ja soveltamistaidot ovat heikkoja. Johtajat eivät tunne kansainvälisen toiminnan rahoitusta tai arviointikriteerejä. Kansainväliseen-toimintaan osallistuvat johtajat tarvitsevat kipeästi myös muutosjohtamisen taitoja. (Söderqvist 2007, 46; Wende 2001)

Strategia on käsitteenä monitasoinen ja moniulotteinen. Strategia ei ole yksi vaan samanaikaisesti monta asiaa. Strategioita ja strategia-käsitettä tutkivat ovat yhtä mieltä lähinnä siitä, että käsitettä ei voi yksiselitteisesti määrittää. Kaikkia strategia-käsityksiä yhdistää kuitenkin ajatus, että strategia linkittää organisaatiot ja niiden ympäristöt toisiinsa. Strategia on asiakirja, ohjelma tai toiminnan tapa, jolla organisaatio pyrkii sopeuttamaan toimintaansa ympäristön muutoksiin ja muuttuviin haasteisiin. (Chaffee 1985, 89). Strategia on sana, jota käytetään yrityksissä ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuvaamaan toiminnan tavoitteita yhtä hyvin kuin johtamisen tapaa ja organisaation kulttuuria.

Strategia-käsite ymmärretään usein toimintamalliksi. Sellaisena strategiaa ei kuitenkaan voi yksinomaan nähdä, eikä sitä sellaisena yleensä nykyään ilmaista. Organisaatioiden, esimerkiksi yliopistojen strategiat kuvailevat toimintaympäristöä, siinä odotettavissa olevia muutoksia ja näiden muutosten mukaan toteutettavia tai tapahtuvia joustoja organisaatioiden rakenteissa ja toiminnassa.

Strategia-tutkimuksessa huomio kiinnitetään sekä organisaation ilmaisemiin päätöksiin strategian sisällöstä että prosesseihin, joihin ryhdytään strategisten päätösten toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia ilmenee eri tavoin tavoitteellisella (intended), esiin nousevalla (emergent) ja toteutuneella (realized) tasolla. Yrityksen toimiala- ja liiketoiminnan strategiat voivat olla erilliset. (Chaffee 1985, 89)

Strategia sisältää toiminnan käsitteellistä ja operatiivista pohdintaa. Chaffee (1985, 90) toteaa, että yleisesti hyväksytty näkemys on, että organisaation johto tekee strategisen ydinkonseptoinnin. Strategian sovellustapa on tilannesidonnaista.

2.3 Lineaarinen, adaptiivinen ja interpretiivinen strategiamalli

Organisaatioiden strategisen ajattelun varhaisimpia malleja voidaan kuvailla lineaarisiksi. Lineaarinen strategia-ajattelu omaksuttiin yleisesti yritysmaailmassa toisen maailmansodan jälkeen ja se oli vallitseva malli 1970-luvulle saakka.

Lineaarisessa strategiamallissa korostuu etukäteissuunnittelu ja johtajien päätös- ja asiantuntijavalta. Lineaarinen malli kehitettiin ensisijaisesti yritysmaailman käyttöön ja se perustuu käsitykseen organisaatioista tiukkasidoksisina (tightly coupled) yhteisinä. Lineaarisessa mallissa johtajien rooli on ennustaa ja päättää yritys ympäristön muutoksista ja muutoksen edellyttämistä toimenpiteistä. Usko johtajien rationaaliseen päätöksentekokykyyn korostuu lineaarisessa mallissa. Strategia ymmärretään organisaation tai yrityksen pitkän tähtäimen toiminta- ja resurssisuunnitelmaksi. Lineaarisessa mallissa strategia muodostuu kiinteästi toisiinsa liittyvistä päätöksistä, toimenpiteistä tai suunnitelmista, joilla asetetaan ja tavoitellaan organisaation tai yrityksen tavoitteet. Mallin peruskäsitteitä ovat strateginen suunnittelu, strategiamalli ja strategian implementointi. Organisaation johtajat tekevät rationaalisia analyysejä tavoitteista ja arvioivat muuttuvaa markkinatilannetta ja valitsevat elinkelpoisimmat vaihtoehdot oman organisaationsa toimintamalleiksi ja tavoitteiksi. Lineaarinen malli kehitettiin ennen kaikkea liike-elämän tarpeisiin. Tämä näkyy siinä, että sen peruskäsitteistöä ovat tuotto ja tuottavuus. (Chaffee 1985, 90)

Lineaarinen strategiamalli perustuu käsitykseen rationaalisesta toimintaympäristöstä ja organisaatioista, joissa ympäristö on hallittavissa. Organisaatioiden osien ymmärretään toimivan yhdenmukaisesti, ja ylimmän johdon tekemien päätösten oletetaan toteutuvan ennalta suunnitellun mukaisesti. Strategian suunnitteluun ja tulevaisuuden analyysiin käytetään aikaa ja oletetaan, että, ympäröivä maailma muovautuu strategiassa ilmaistujen tavoitteiden mukaiseksi. Strategian menestys ymmärretään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Chaffee 1985, 90)

Adaptiivinen strategiamalli nousi lineaarisen mallin rinnalle strategia-ajattelussa 1970-luvulla, kun maailma opittiin näkemään vähemmän ennustettavana ja rationaalisena. Lineaarisessa mallissa organisaatioympäristö ajatellaan ennustettavaksi. Adaptiivisen mallin taustalla on evolutiivinen, luonnontieteistä vaikuttanut filosofia. Siinä organisaatioympäristö on ennalta arvaamaton ja muutos ymmärretään jatkuvaksi ja katkelmalliseksi. Organisaation toiminta on alisteinen alituiselle muutokselle. Ulkoisten ja sisäisten muutosten arviointi ja päätökset suunnanmuutoksista tehdään adaptiivista mallia noudatettaessa samanaikaisesti. Adaptiivisen mallin mukaisessa strategiassa toiminnan tavoitteiksi ei välttämättä aseteta valmiita toimintoja. Tavoitteet mielletään enemmän toiminnan suuntaa ohjaaviksi periaatteiksi. Strategia ei ole vain ylimmän johdon asia vaan se asemoidaan organisaation muihinkin osiin. Strategiassa korostuvat organisaatioiden sosiaaliset, poliittiset ja vastavuoroiset ulottuvuudet. Lineaarisessa mallissa organisaation oletetaan pärjäävän ympäristönsä kanssa. Adaptiivisessa mallissa organisaation ajatellaan muuttuvan ympäristönsä mukana. Muutokset näkyvät toiminnan ja tuotosten tyyliässä, markkinoinnissa ja viestinnässä, laadussa ja muissa yksityiskohdissa. Adaptiivinen malli korostaa organisaation ja ympäristön kompleksista vuorovaikutusta, jossa trendimuutokset, kilpailijat ja sidosryhmät muuttavat strategista asemointia. Ympäristön ja organisaation raja on häilyvä.

(Chaffee 1985, 91-92)

Interpretiivinen (interpretive), tulkinnallinen strategia perustuu käsitykselle organisaatiosta sosiaalisesti rakentuneena toimijana. Interpretiivisessä mallissa katsotaan organisaation jäsenten olevan mukana vapaaehtoisesti ja organisaation kilpailukyvyyn perustuvan sen kykyyn houkutella jäseniksi kiinnostuneita ja kyvykkäitä ihmisiä. Toimintaympäristön todellisuuden ymmärretään muodostuvan subjektiivisten kokemusten ja niihin perustuvien sopimusten verkostomaisesta kokonaisuudesta. Interpretiivisessä mallissa strategian voidaan kuvata syntyvän ympäristön ja organisaation sisäisten ristiriitojen osittaisena ratkaisuna. (Chaffee 1985, 94)

Pettigrew (1977) korostaa strategian poliittista ja prosessinomaista luonnetta. Hän nostaa strategiassa käsitteelliseen keskiöön merkitysten ja symbolien muodostumisen. Hän painottaa johtamisen legitimitettä enemmän kuin voittoa, tuottavuutta tai muita perinteisiä lineaarisen strategian keskiössä olevia elementtejä. Van Cauwenbergh ja Cool (1982) asettavat organisaation keskijohdon strategisen työskentelyn keskiöön ja kuvaavat organisaatiokulttuurin johtamista ylimmän johdon suurimpana haasteena ja merkittävänä työvälineenä. Heidän käsityksensä strategiasta ja sen työstämisestä eroaa lineaarisesta tai adaptiivisesta mallista kolmella olennaisella tavalla. Ensinnäkin, organisaatiot eivät ole koherentteja vaan epäyhtenäisiä toimijoita. Toiseksi strategia ja sen suunnittelu ovat koko organisaation asia. Kolmanneksi strategian toteutumisessa tärkeintä on motivointi, ei informointi. (Chaffee 1985, 93)

Interpretiivisen mallin kontekstit ovat organisaatioiden löyhäsidoksisuus, asiantuntijaorganisaatioissa vallitseva autonomia, itseohjautuvuus, toiminnan symbolisuus ja viestintätodellisuus. Interpretiivinen strategia korostaa näkemyksellistä ja kognitiivista monimuotoisuutta monitahoisessa sidosryhmäympäristössä. Siksi sitä voidaan käyttää kuvaamaan esimerkiksi löyhäsidoksisen yliopiston strategiatyöskentelyä (Chaffee 1985, 94)

Lineaarinen, adaptiivinen ja interpretiivinen malli ovat toisiinsa linkittyviä ideaalimalleja. Interpretiivistä ja lineaarista mallia yhdistää ajatus ympäristön kanssa pärjäämisestä. Linearistit pyrkivät muuttamaan organisaatiota tai ympäristöä toiminnalle suotuisemmiksi. Interpretistien työväline on käsitteellinen vuoropuhelu ympäristönsä kanssa.

Adaptivisteja ja interpretisteja yhdistää ajatus organisaatiosta avoimena järjestelmänä. Adaptivistijohtajat pyrkivät muokkaamaan organisaationsa tuotteita ympäristön antaman informaation mukaisiksi. Interpretistit ajattelevat saavuttavansa strategista etua muokkaamalla ensisijaisesti organisaation jäsenten ajatustapoja, jotta organisaatio kykenisi tehokkaampaan tai laadukkaampaan toimintaan. (Chaffee 1985, 94)

2.4 Yliopiston strategian toimeenpano

Akateemisen laitoksen ja yksikön strategisen johtamisen menestystekijöitä voidaan tarkastella organisaation rakenteiden ja johtamiskulttuurin tapoja tarkastelemalla (Kezar 2004)

Strategiakirjallisuudessa on vahvistumassa näkemys, jossa organisaatioiden operatiivisen toiminnan ohjaus (policy, tactics) ja toisaalta toiminnan sisällöllinen ja tavoitteellinen kontrolli eli strategia eriytyvät. Strategia on organisaation toimintaa, jossa valitaan tehtävät ja toimet, joita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan tai päätetään tehdä. Strateginen johtaminen on ylätasen johtamista, jolla ohjataan välttämään epätarkoituksenmukaista toimintaa ja keskitytään tavoitteenmukaisiin tehtäviin. Nykyaikainen strategiatutkimus pyrkii havainnollistamaan strategioiden suunnittelun, mallintamisen, toteutuksen ja uudistamisen mekanismeja. (Buckland 2008, 524 -525)

Strategialla Buckland (ja Mintzberg 1987 ja Quinn 1980) tarkoittaa tapoja, joilla organisaatioiden toiminnat valitaan siten, että ne ovat linjassa ja vahvistavat organisaation tavoitteita ja tarkoitusperiä. Strategialla ilmaistaan organisaation tavoitteiden kannalta olennaiset painopistealueet ja oletetut menestystekijät. Strategialla määritetään esimerkiksi käytössä olevien resurssien allokointi eri toiminnoille. Strategian avulla pystytään erottamaan olennainen vähemmän merkittävästä esimerkiksi organisaation rajallisia resursseja jaettaessa. Strategia auttaa myös tunnistamaan resurssivajeet.

Strategia liittyy olennaisesti organisaation tapoihin käsitellä ympäröivää, monimutkaista toimintaympäristöä. Organisaatioiden menestys on sidoksissa siihen, miten ne ovat kehittäneet strategiansa ja miten strategioiden avulla otetaan ympäristö haltuun. Menestyvillä organisaatioilla strateginen toiminta on reflektiivistä, toimintaympäristön ymmärrystä lisäävää ja organisaatiota itseään jatkuvasti kehittävää ja muuttavaa. (Buckland 2008, 525)

Yliopisto on instituutiona vanhimpia säilyneitä organisaatioita. Vanhimmat länsimaiaset yliopistot ovat keskiajalta ja monilla on vuosisatainen historia. Ne ovat säilyneet hyvinä ja huonoina aikoina ja läpikäyneet monia muutoksia historian aikana. Strateginen suunnittelu tuli osaksi yliopistojen työskentelyä suhteellisen myöhään. Vasta 1990-luvun lopussa, kun yliopistoihin alettiin soveltaa tulosvastuun mallia, yliopistojen laadun ja tuloksellisuuden dokumentteihin alkoi ilmestyä strategioita. Nykyään strategia on osa yliopiston perusdokumenteja. Siinä kuvataan rahoittajalle toiminnan tavoitteita ja laatulementtejä. (Buckland 2008, 526 -527)

Brittiyliopistoissa tehdyn selvityksen mukaan strategia ja strateginen työskentely olivat ainakin 2000-luvun alussa heikosti sisäistettyjä käsitteitä. Strategia, strategian suunnittelu ja strategian soveltaminen menivät käsitteinä yleisesti sekaisin. (Buckland 2008, 527) Strategiaprosessit ovat ylhäältä johdettuja, ne keskittyvät strategian suunnitteluun ja toteutukseen, mutta organisaation voimaannuttaminen ja strategian ja toiminnan analyysi ovat ohuita. Strategiatyössä yliopistojen asiantuntijaorganisaatioluonne ja löyhäsidonnaisuus otetaan huomioon vain vähän.

Organisaatioiden strategisen toiminnan tutkimuksessa on 1990-luvulta lähtien kiinnitetty huomiota strategiaan kohdistuvan tutkimuksen ja käytännön johtamisen suhteeseen. Nykyaikainen strategia-tutkimus näkee organisaatiot monimuotoisina toimijoina, joiden toiminta on yksiköiden ja yksilöiden välistä synkronoitua yhteistoimintaa. Strateginen johtaminen nähdään yksilö- ja ihmislähtöisesti. Prosessit, yksilöt ja itse toiminta ovat nousseet strategisen ajattelun keskiöön. Strategia syntyy organisaation eri tasoilla toiminnassa. 1900-luvun järjestelmä- ja systeemikeskeinen strategia ja top down -ajattelu on syrjäytymässä. (Splitter and Seidl 2011, Tirronen 2014, 73)

Strateginen suunnittelu alkoi yritysmaailmassa 1960-luvulla. Tuolloisessa rationaalisessa strategia-ajattelussa strategian katsottiin olevan ylemmän johdon väline maksimaalisten liikevoittojen saavuttamiseksi lyhyellä aikavälillä. Rationaalinen strategiamalli menetti suosiotaan melko nopeasti. Rationalistisen strategia-ajattelun heikkouksia oli, että siinä ymmärrettiin organisaatioiden sidosryhmät liian suppeasti. (Buckland 2008, 526)

Prosessuaalinen strategiamalli syrjäytti rationaalisen mallin. Prosessuaalisessa mallissa ymmärretään strategia ja strategian toteutus suunnitelma toisiinsa liittyvinä mutta erillisiä käsitteinä. Strategia on prosessi, jossa organisaation toimintaa ohjataan myötäilemään ilmaistuja organisaation tavoitteita siten, että sidosryhmille muodostuu lisäarvoa. Prosessuaalinen strategia-ajattelu nostaa strategiaan vaikuttaviksi ilmiöiksi organisaation historian ja kulttuurin sekä tunnistettavat toimintaympäristöt, vuorovaikutteiset ja muuttuvat kontekstit. (Buckland 2008, 526)

Strategia-käsite on muuttunut ja muuttuu. 1960-luvulla, organisaatioiden strategisen toiminnan alkuvaiheissa strategiaksi ymmärrettiin tavoitteiden asettamiseksi määritetty toimintasuunnitelma. 1990-luvulta lähtien strategia on ymmärretty laajemmin ja monimutkaisemmin. Se käsitetään nykyään prosessiksi, joka muuttuu, elää ja luo arvoja, joilla organisaatio pyrkii ymmärtämään toimintaympäristöään ja sidosryhmiään. Nykyaikaisessa strategia-ajattelussa yhdistyvät toiminnan käsitteellistäminen ja prosessien mallintaminen. Strategia tai strateginen johtaminen ei ole enää manageristista johtamista tai toiminnan ohjeistamista kuten 1960-luvulla vaan liittyy käsitteenä leadership-johtamiseen ja mahdollisuuksien arviointiin ja havaitsemiseen. (Buckland 2008, 526)

Menestyksekkäässä yliopiston strategiassa on otettava huomioon kolme ulottuvuutta: konteksti, johtamistapa ja kontingenssit, riippuvuussuhteet. Brittiyliopistojen strategiat ovat latteita ja kopioitun oloisia. Niissä toistuvat samat tyhjät sisällön ja toiminnot visiot ja tavoiteasetelmat. (Buckland 2008, 531; viittaa tutkimukseen Watson 2000) Yliopistot unohtavat omat sidosryhmänsä, oman historiansa ja ominaislaatuensa tavoittelemalla ”laatua, kansainvälisyyttä ja maailman luokan osaamista”. Strategisella suunnittelulla ymmärretään tavoitteenasettelua ja määrällisiä mittareita ja budjetointia.

Yliopistojen johtamistapa on toinen huomioitava ulottuvuus. Yliopistot ovat löyhäsidonnaisia asiantuntijaorganisaatioita, joiden menestyksekkäin johtamistapa ei löydy rationaalisesta liikkeenjohdon mallista. Yliopistojen on löydettävä toiminnalleen ja luonteelleen sopiva johtamisen tapa. Clarkin yrittäjämäinen yliopisto (entrepreneurial university) on tervetullut malli. Sen avulla voi kuvata nykyaikaistuvaa johtamista. Ylhäältä alas johdettu päälliköinti (administration) on antanut tilaa hallinnoinnille (management), jossa tieto ja kokemus siirtyvät organisaatioissa myös alhaalta ylös. Johtamistaitoja arvioidaan alaistaitojen kanssa rinnakkaisina ilmiöinä. Huonoa johtajuutta ei ole ilman huonoja alaistaitoja. (Clark 1988; Buckland 2008, 531; viittaus Kellerman 2004)

Kolmas strategiatyön ulottuvuus on toimintaympäristön ennustamattomuus (contingency). Strategioiden kontekstit vaikuttavat niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Laadukas strategiatyö ottaa huomioon resurssitaustan, toimintakentän kilpailuelementit, tulevaisuustavoitteet, kilpailijat ja asiakkaat. Monien osatekijöiden vuoksi toiminnan ennustettavuus on pientä ja toiminnan luonteen ymmärtäminen on olennaisen tärkeää. (Buckland 2008, 532)

Strategisesta päätöksenteosta on tullut osa yliopistojen johtamista ja hallintoa. Strateginen ajattelu on osa nykyaikaista yliopistojenkin toimintaympäristöä, jota leimaavat julkisen rahoituksen haasteet, kansainvälistyminen, globaali vertailu, kilpailu opiskelijoista, työntekijöistä ja resursseista. Yliopistot ovat siirtyneet suunnittelu- ja hallintokeskeisestä mallista kohti johtamis- ja kehittämisskeskeistä mallia. Johtamisen keskiössä on yhä enemmän vastuu taloudenpidosta ja resurssikehityksen varmistaminen. (Tirronen 2014, 72)

Yliopistot vastaavat ympäristön haasteisiin asemoimalla toimintaansa sekä rahoittajien tulostavoitteiden että muiden yliopistojen synnyttämien kilpailuasetelmien mukaan. Yliopistoille on asetettu vaatimuksia tehostaa toimintaansa ja erikoistua. Profiloitumisella pyritään poistamaan koulutuksen ja tutkimuksen päällekkäisyyksiä ja lisäämään yliopistojen keskinäistä kilpailukykyä. Yliopistojen institutionaalisen monimuotoistumisen taustalla on ohjaavia mekanismeja, mutta siihen vaikuttavat myös yliopistojen sisäinen kulttuuri ja perinne. On itse asiassa selvittämättä, että mikä on valtion ohjausmekanismien merkitys yliopistojen strategiseen päätöksentekoon. On tutkittu säädösohjausta ja oletettu, että yliopistot suuntaavat toimintaansa rahoittajan ohjeiden mukaisesti.

Mutta on vain vähän tutkimusta, joka on tarkastellut yliopistojen kehittämistä strategiasta käsin: mikä osa kehittämistyötä tapahtuu omaehtoisen strategisen näkemyksen ohjaamana? Miten ympäristöstä tulevat muutospaineeet näkyvät strategioissa? (Fumasoli, T. ja Huisman, J. 2013, 156)

Yliopistot ovat autonomisia ja niiden sisäiset päätökset ovat ainakin jossakin määrin itsenäisiä. Yliopistojen autonomia on vahvistunut samaan aikaan, kun niiden paineeet tehokkuudesta, rahoituksen monipuolistamisesta ja kilpailukyvyystä ovat nousseet. Tehokkuuspaineet ja kilpailutilanne ohjaavat yliopistoja hakemaan uusia toimintatapoja ja profiloitumaan. Toiminnan monipuolistaminen ei kuitenkaan tapahdu ainoastaan ministeriöiden määräysten pohjalta vaan valittuihin toimenpiteisiin vaikuttavat yliopistojen verkostot ja institutionaaliset tulkinnat ympäristön muutoksista. Muutosprosessi on dynaaminen ja polveileva ja sitä ohjaavat yliopistojen tulkinnat suosiollisista suhteista verkostojensa kanssa. (Fumasoli, T. ja Huisman, J. 2013, 157)

Kaikkien asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen vaikeus on, että voiko niitä ylipäättään johtaa ja miten johtaminen ja muutos toteutetaan. Yleisen näkemyksen mukaan yliopiston strategisen johtamisen edellytyksenä on, että luodaan riittävä kehys ja samalla varmistetaan akateemisen yhteisön toimintavapaus

Yliopistojen johtamisessa ja muutoksen ohjaamisessa yliopiston johdon on ansaittava toiminnalleen legitimeetti. Yliopistolain mukaisesti yliopiston lakisääteiset toimielimet, yliopiston hallitus, rehtori, yliopistokollegio ja muut yliopiston johtosäännössä määritellyt hallintoelimet ovat yliopiston organisaatiotason strategisen johtamisen keskeiset toimijat. Strategisten tavoitteiden toteutumisesta vastaavat akateemiset asiantuntijat, yksiköt ja yhteisöt. (YoL 2009; Tirronen 2014, 72 -73) Näiden eri tasoilla toimivien asiantuntijoiden toiminnan yhdistäminen on yliopistojen strategisen johtamisen suurin haaste.

Yliopisto-organisaatiot ovat löyhäsidoksisia asiantuntijaorganisaatioita. Löyhäsidonnaisuus tarkoittaa, että organisaatiolla on solurakenne, jossa suhteellisen itsenäiset yksiköt, tiimit tai osastot toimivat erillään riippumatta muiden yksiköiden toiminnasta. Nämä solumaisesti toimivat yksiköt usein kehittävät ja soveltavat omaa toimintaansa riippumatta muiden lähiyksiköiden toiminnasta. Yksiköiden toiminnan luonne on tilannesidonnaista ja jopa ennakoimatonta. Tavoitteen asetanta toteutuu jatkuvassa prosessissa. Strategisten tulosten ilmaiseminen voi olla heikkoa tai vaikeaa, mutta strateginen potentiaali voi olla helpommin kuvailtavissa. (Buckland 2008, 528)

Löyhäsidonnaisessa yliopisto-organisaatiossa opetuksen ja tutkimuksen näkökulmasta katsottuna akateemiset asiantuntijat ja yhteisöt ovat strategisen toteuttamisen institutionaalisen tason

ydintoimijat (Tirronen 2014, 73, Clark 1988). Yliopiston strategisen johtamisen haaste on yhdistää hallinto ja akateeminen opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä yliopiston tukitoiminnot yhdeksi strategiseksi toimijaksi. Instituution eri osien hallinta sekä johtamisen ja muiden toimintojen vuorovaikutuksen synkronointi on strategisen johtamisen keskeinen tehtävä.

Fumasoli ja Huisman (2013) kuvaavat yliopistojen profiloitumista ja strategista päätöksentekoa viiden teorian avulla. Institutionalistisen teorian mukaan organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita ja ne hakevat olemassaolonsa oikeutusta vähentämällä oman ja ympäristönsä välistä jännitettä. Institutionaalisen teorian mukaan samassa ympäristössä toimivat organisaatiot päätyvät yleensä lopulta yhdenmukaisiin toimintamalleihin. (Fumasoli, T. ja Huisman, J. 2013, 158)

Organisaatioiden identiteettiteorioiden mukaan organisaatiot kehittyvät aktiivisen itsereflektion myötä ja persoonallisuudella haetaan elinvoimaa ja erottuvuutta. (Fumasoli, T. ja Huisman, J. 2013, 158)

Resurssiriippuvuusteorian näkemys on, että organisaatiot tavoittelevat resursseja ja elinvoimaa aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Yliopistojen välineinä resurssien ja toimintaedellytysten vahvistamisessa ovat esimerkiksi liittoumat, neuvottelut, juoniminen. Eri toimintatavat ohjaavat yliopistoja joko yhdenmukaistamaan toimintojaan tai korostamaan omaa profiiliaan.

Ekologinen teoria nojautuu darwinilaiseen ajatukseen, että organisaatio ajatuu ympäristön vaikutuksesta toteuttamaan sopivaa ja vahvaa valintaa. Organisaation jäsenet ja toiminta noudattavat ikään kuin luonnon valinnan logiikkaa ilman vahvaa strategista tavoitetta. (Fumasoli, T. ja Huisman, J. 2013, 158)

Strateginen valinnan (strategic choice) teoriassa haetaan kilpailukykyä ja menestystä tarkan strategisen analyysin avulla ja pyritään vaikuttamaan organisaation ympäristöön aktiivisesti ja haetaan siten menestystä ja kilpailukykyä. (Fumasoli, T. ja Huisman, J. 2013, 158)

Strateginen toiminta organisaatioissa käsittää organisaation suunnitteluvaiheen, toteutuksen sekä arvioinnin. Strategista toimintaa käsittelevä tutkimus osoittaa, että strategian suunnittelu ja sen julkaiseminen on työn helpoin osa. Vaikeinta strategisessa toiminnassa on muutoksen jalkauttaminen ja juurruttaminen organisaation toimintaan. Laadukkaastikin suunniteltu strategia voi epäonnistua jalkauttamisvaiheessa.

Epäonnistumisen syinä voi olla, että toteuttamista ei koordinoita tehokkaasti eikä tai jos ei varmisteta, että strategian toteuttajilla on tarvittavat tiedot ja taidot. Strategian juurruttaminen organisaatioon voi epäonnistua myös, mikäli ei varmisteta, että työhön osallistuvien koulutus ja heille

prosessista tiedottaminen on tarvittavalla tasolla. (Al-Ghamdi 1998, 322; Alexander 1985; Aaltonen and Ikävalko 2002)

Strategian hyvän toteuttamisen edellytys on, että suunnitelman ilmaisemat tavoitteet ovat selkeitä, toteutettavissa eivätkä ristiriidassa keskenään. Prosessia johtavien tehtävien, vastuiden ja roolien täytyy olla tiedossa. Suunnittelijoiden ja johtajien täytyy olla sitoutuneita strategiaan. Viestinnän ja ohjauksen täytyy olla ajantasaista ylhäältä alas ja alhaalta ylös. On myös varmistettava, että jokainen osallinen oppii ja sisäistää strategiset tavoitteet. Organisaatioiden strategiaprosesseissa käytetään nykyään yleensä runsaasti aikaa ja useita viestintäkanavia strategian suunnitteluvaiheessa. Keskijohdon ja lähiesimiestyöskentelyn merkitys on suuri. Esimies - alainen -kommunikaatiolla näyttää olevan virallista organisaation viestintää merkittävämpi rooli strategisessa muutostyössä. (Al-Ghamdi 1998, 323; Aaltonen ja Ikävalko 2001, 416)

Suomalaistenkin yliopistojen toimintaympäristö on muuttunut nopeasti. Yliopistot ovat aiempaa autonomisempia, mutta niiden on myös pärjättävä markkinoituneessa ympäristössä. Yliopistot ovat aiempaa selvemmin linkittyneet kaupallisiin markkinoihin, yritysmäiseen toimintatapaan ja sosiaaliseen ympäristöön ja yhteiskuntaan. Ulkoisten olosuhteiden ja sidosryhmien vaikutusta ei saa aliarvioida eikä unohtaa. On varmistettava, että yllättävät ja ennakoimattomat ongelmatilanteet eivät saa yliotetta strategiatyöstä. (Al-Ghamdi 1998, 323 ja Kohtamäki 2014, 317)

Strategian laadukas jalkauttaminen edellyttää kärsivällisyyttä, aikaa ja resursseja. Strategisten tavoitteiden muuttuminen toiminnaksi on kriittinen kohta strategiatyössä. Tavoitteet kuvataan helposti yleiskäsittein, joiden liittäminen jokapäiväisen työn ja tekemisen ja päätösten kielelle ja toiminnoiksi voi jäädä vajaaksi Suunnitelmien muuttaminen toiminnaksi vie helposti enemmän aikaa kuin suunnitteluvaiheessa uskalletaan ajatella. Strategiatyö on muutoksen työstämistä ja muutoksen johtamisen edellytys on, että ei yliarvioida ihmisten automaattista sitoutumista muutokseen, eikä aliarvioida muutoksen hitautta ja vaadittua työn määrää. Arkirutiinit ja ajanpuute voivat estää strategista ajattelua, vaikka strategian sisältö ja arvot ymmärretään ja jaetaan. (Al-Ghamdi 1998, 323; Aaltonen ja Ikävalko 2002, 417)

Suomalaisten yliopistojen oikeushenkilöasema muuttui vuoden 2009 yliopistolain yhteydessä. Yliopistot ovat nykyään julkioikeudellisia laitoksia tai yksityisoikeudellisia säätiöitä ja sellaisina ne vastaavat itsenäisesti taloudestaan ja strategisesta suunnittelusta ja ohjauksesta. Yliopistolain muutos muutti yliopistojen johtamis- ja päätöksentekorakenteita ja korosti erityisesti yliopiston strategista johtamista. (Yliopistolaki 2009; Tirronen 2014, 70)

Uudistuneen yliopistolain tavoitteena oli ohjata Suomessakin yliopistoja nykyaikaisen toimintaympäristön mukaiseen toimintaan. Hyvinvointivaltion yliopistomallista yliopistot siirrettiin markkinaehtoiseen yliopistomalliin, jossa yliopistoilta edellytetään entistä tarkempaa toiminnan ennakointia, johtamista ja hallintaa.

3 Kansainvälisyys, kansainvälistyminen, globaali: toiminnan muuttuvat perusteet

3.1 Sisällöllistä osaamista vai paikkaan sidottua toimintaa?

Tutkimukseni aihe on yliopistojen kansainvälistyminen. Empiirinen aineistoni on yliopistojen kansainvälistymistä ja kansainvälistymiskäsitettä käsittelevä kirjallisuus ja suomalaisten yliopistojen kansainvälistymistä ohjaavat dokumentit ja strategia-asiakirjat sekä tapausyliopistojeni strategiadokumentit ja tilastomateriaalit. Kuvailen tutkielmassani mitä kansainvälistymisellä tarkoitetaan yliopistojen sisällöllisenä ja toiminnallisena ulottuvuutena Suomessa ja muualla. (Maringe 2010; Knight 1999, 2003, 2004, 2011; Hudzik 2011; Nokkala 2007, 2009; Reeb-Gruber 2009).

Kansainvälistyminen on ainakin tutkimuskirjallisuuden mukaan käsite, jota tulkitaan eri korkeakouluissa hyvin monin eri tavoin. Myös oma kokemukseni tukee väitettä. Kansainvälistyminen ymmärretään organisaation omasta historiasta ja nykyhetkestä käsin. Se on strategisen johtamisen näkökulmasta kiinnostava ja haastava asia, koska sitä ei useinkaan nähdä yliopiston kokonaisstrategian läpi vaan laitos- ja yksilöintressien toteumana. Korkeakoulujen ja niiden eri yksiköiden kansainvälistymistaso ja intressit vaihtelevat paljon.

Kansainvälistymistä pidetään tärkeänä ja sen merkitystä vain harva kiistää. Sen perusteista ja toteuttamistavoista ei kuitenkaan ole yhtenäistä ymmärrystä. Kansainvälistymisen taloudellisista ja kulttuurisista tavoitteista ollaan eri mieltä.

Olen valinnut tapaustudkimukseni kohteiksi kolme suomalaista yliopistoa ja niiden kansainväliset toiminnot. Valitsemani yliopistot ovat Lapin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto. Perehdyn näiden yliopistojen strategiadokumentteihin, arvioin niiden organisatorisia ratkaisuja ja vertailen miten niissä on järjestetty kansainväliset toiminnot ja miten kansainväliset toiminnot on niissä resursoitu.

Olen työstänyt aiheistani jo kolme vuotta. Tänä aikana yliopistot ovat uudistaneet strategioitaan. Myös Opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiaa on päivitetty. Korkeakoulujen rahoitusmalleja on uudistettu ja kansainvälinen toiminta on uudistetuissa rahoitusmalleissa tulosrahoituksen mittari. Tarkastelen tutkimuksessani näiden muutosten vaikutusta yliopistojen kansainvälisten toimintojen organisoitumiseen.

Yliopistojen kansainvälistyminen ja sen strateginen johtaminen on osa monitahoista organisaatioiden toimintaympäristöä. Kansainvälistyminen on, kuten kirjallisuuskin osoittaa (mm. Knight 2011), käsitteenä monin tavoin ymmärretty. Lisäksi se sijoittuu toiminnallisesti kaikkien yliopiston toimintojen rajaviivoille ja -alueille. Institutionaalinen sitoutuminen kansainvälistymiseen vaihtelee paljon toiminnoittain ja toiminnan eri tasoilla. Kirjallisuuden mukaan kansainvälisyys on vain harvoin koko yliopisto-organisaation omaksuma tai tiedostama toiminnan alue. Kansainvälistymisen yliopistojen strategisena toimintana ulottuu yliopiston opetuksen, tutkimuksen, yhteiskunnallisen vaikuttamisen aloille ja linkittyy vahvasti yliopistojen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön ja saa siitä vaikutteita.

Nick Foscett (2010, 35 -38) kuvaa yliopistojen kansainvälistymisen ja strategisen johtamisen suhteen monitahoisuutta. Yliopistojen kansainvälistymisen tavoitteet ovat vaihtuneet vähitellen ns. perinteisestä kulttuurisesta toiminnasta liiketaloudellisiksi. Koulutuksen, liikkuvuuden ja tutkimuksen sekä osaamisen viennin motiivit ovat yhä selvemmin ekonomisia. Yliopistojen kansainvälistymistavoitteiden motiiveja on ennen kaikkea alueellinen vaikuttavuus, mutta yhä selvemmin myös globaali kilpailu. Akateemiset ja taloudelliset motiivit sulautuvat toisiinsa. Tämä korostuu mitä korkeampaa asemaa yliopistojen rankingeissa yliopisto tavoittelee.

Kansainvälinen toimintaympäristö haastaa yliopistojen johtajat. Vaihtuvat sosiaaliset, taloudelliset, poliittiset olosuhteet kansainvälisessä mittakaavassa ovat osa paikallista, usein monastista ja konservatiivista akateemista yhteisöä, joka on tottunut käymään syvimmit keskustelut itsensä kanssa. Yliopistot ja koko korkeakoulukenttä toimivat kansainvälisessä ympäristössä. Koulutuksen, tutkimuksen ja tutkimustiedon hyödyntäminen yhteiskunnan kehittämisessä tapahtuu nykyään globaalissa vuorovaikutuksessa. Koulutus on osa palvelusektoria ja siten läheisesti linkittynyt talouselämään. Koulutuksesta on tullut kansainvälinen myyntituote ja tärkeä osa kansallisia taloudellisia strategioita. Yliopistojen johtajilla on suuri haaste akateemisen ajattelun ohjaamisessa kansainväliseksi ja myös yritysmäistä kulttuuria toteuttavaksi. (Foscett 2010, 36)

Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen ovat yleisesti käytettyjä käsitteitä. Niiden sisältö on kuitenkin vielä määrittämättä. Sanojen käyttö on yksilö-, ryhmä-, paikka- ja kulttuurisidonnaista. Mitä kansainvälisyys tarkoittaa yliopiston ja sen sidosryhmien strategisena terminä?

Jane Knight (2003, 2004, 2008, 2010, 2011) kuvailee termejä ja niiden käyttötilanteita yliopistojen toimintaa ohjaavina ajatuksina. Kansainvälisyys on mitä tahansa kansojen, kulttuurien ja valtioiden välistä toimintaa. Kansainvälistyminen on korkeakoulun suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa tiedostettujen kulttuurien, kansojen, yhteisöjen ja instituutioiden välille rakennetaan yhteyksiä. Kansainvälistyminen tarkoittaa koulutuksen, kansainvälisen oppimisen, koulutuksen sisältöjen kansainvälistämisen, tutkimuksen ja henkilöliikkuvuuden, ylikansallisen koulutuksen ja koulutushankkeiden kokonaisuutta.

2010-luvulla korkeakoulujen kansainvälistymiskäsitteistöön tuli John K. Hudzikin lanseeraama kokonaisvaltaisen (comprehensive) kansainvälistymisen käsite.

"Internationalisation of the HE is a commitment, confirmed through action, to infuse international and comparative perspectives throughout the teaching, research and service missions of higher education. It shapes institutional ethos and values and touches the entire higher education enterprise. It is essential that it be embraced by institutional leadership, governance, faculty, students, and all academic service and support units is an institutional imperative, not just a desirable possibility. Comprehensive internationalisation not only impacts all of campus life but the institution's external frames of reference, partnerships and relations... in the globalised world." (Hudzik 2011)

Koulutuksen kansainvälistyminen edellyttää koulutuksen järjestelmien yhdenmukaistamista ja läpinäkyvyyttä. Tutkintorakenteita, arviointikriteerejä liikkuvuusohjelmia suunnitellaan ja toteutetaan nyt globaalissa yhteistyössä. (Knight 2010, Hudzik 2011, OECD 2008)

Kansainvälistyminen ja globalisaatio ovat läheiset ja osin päällekkäisetkin käsitteet. Globalisaatiota voidaan kuvata tapahtumaksi, jossa toiminnan verkostoituminen laajenee, syvenee ja vauhdittuu maailmanlaajuisesti. Sitä nopeuttavat sähköiset verkot, jotka mahdollistavat yksilöiden ja instituutioiden nopean ja avoimen viestinnän ja ajantasaisen kommunikoinnin. Globalisaation tuloksena maat ja kansat lähentyvät toisiaan taloudellisesti, teknologisesti ja sivistyksellisesti. Muutossuuntiin ja nopeuteen vaikuttavat paikallinen historia, kulttuuri, perinteet ja arvot. (OECD 2008, 235 -236)

Korkeakoulutuksen kansainvälistyminen ei ole käsitteenä rinnasteinen globalisaatioon. Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kansainvälinen, kulttuurienvälinen tai globaali ulottuvuus integroituu korkeakoulutuksen tavoitteisiin, toimintoihin tai tuloksiin. (Knight 2003). Kansainvälistymiskäsitteen ytimessä on ajatus kansojen ja kulttuuristen identiteettien kohtaamisesta, yhteisymmärryksestä ja säilyttämisestä. Globalisaatio on prosessi, joka yhdenmukaistaa kulttuureja. Kansainvälistyminen näkee moniarvoisuuden säilyttämisen lisäarvona. (Knight 2001 ja Scott 1998 (in OECD 2008, 236)

Yliopistojen perustehtävät opetus, tutkimus ja tutkimustiedon taloudellinen ja yhteiskunnallinen soveltaminen ovat kaikki luontaisesti kansainvälisiä. Yliopistojen toiminta on aina ollut kansainvälistä. Tutkija- ja opettajavierailut, kansainväliset konferenssit ja kansainvälinen tutkimusten julkaiseminen ovat vuosisatojen ajan kuuluneet akateemiseen toimintaan. Talouden globalisoituminen 1900-luvun loppupuolella on kuitenkin muuttanut ajatuksia korkeakoulutuksenkin kansainvälisyydestä. Viime vuosikymmeniin asti yliopistot toteuttivat kansainvälisyyttä akateemisen, sisäisen logiikkansa mukaisesti. Nyt yliopistojen kansainvälistymistä arvioidaan ja toteutetaan globaalin talousajattelun tavoitteiden mukaisesti. Korkeakoulutuksen kansainvälistymisen strategiat ovat osa kansainvälisen taloudellisen ja yhteiskunnallisen kehityksen strategiaa. Kansainvälistyminen on nyt strategisen toiminnan ytimessä, ja sen edellytetään kehittyvän aiempaa nopeammin globaalin talouden rytmissä.

Korkeakoulutus on nykyään massoittunutta toimintaa. Opettajien ja tutkijoiden tarve on globaalilla tasolla suuri. Yliopistot kilpailevat keskenään globaaleiksi muuttuneilla koulutusmarkkinoilla. Maat ja yliopistot ovat vastanneet kilpailuun kehittämällä omia strategioitaan. Osa yliopistoista keskittyy markkinoimaan omaa toimintaansa ja houkuttelee opiskelijoita ja tutkijoita kampuksilleen. Osa yliopistoista laajentaa toimintaansa muihin maihin. Osalla yliopistoista kansainvälistymisstrategia keskittyy opiskelija- ja henkilöstövaihtoon. Strategiset ratkaisut noudattavat yliopistoissa tehtyjä strategisia linjauksia ja kansainvälisen toiminnan perinteitä.

Kansainvälistymisen mittaaminen vain liikkuvuustilastoilla korostaa poliittista ja taloudellista näkökulmaa sisällöllisen kehittymisen kustannuksella. Liikkuvuus on keskeinen kansainvälistymisen mittari. Suomalaisissa korkeakouluissa liikkuvuus on nykyään yksi rahoitusmallin mukaisista rahoitusperusteista. (Yliopistojen ja korkeakoulujen rahoitusmallit; Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiat; Svensson ja Wihlborg 2010, 597 -599)

Liikkuvuuden merkityksestä koulutuksen ja koulutusorganisaatioiden kansainvälistymiselle on vain vähän tutkimustietoa. Yleisesti on todettavissa, että liikkuvuuden merkitys on yleensä yksilöllinen. Henkilökohtaisen liikkuvuuden merkitystä korkeakoulun tai yliopiston kansainvälistymisessä voidaan voimistaa kiinnittämällä huomiota yksilön kokemukseen kansainvälistymisjaksosta ja yksilön kokemuksen välittymistä organisaation osaamiseen. Tätä voidaan tarkastella organisaation ja yksilön kokemuksen tasoilla:

- Eroja ja yhtäläisyyksiä vertaillaan toimintatapojen, organisaatioiden sääntöjen ja ohjeiden ja tapojen välillä. Painopiste on organisaatioissa.

- Arvioidaan ja vertaillaan organisaatioiden tasolla vaihto- ym ohjelmia, jotka mahdollistavat opiskelija- ja henkilöstövaihdon.

-Arvioidaan ja vertaillaan alakohtaisia teknologioita, toimintaympäristöjä ja tietotaitoa.
-Arvioidaan kulttuurienvälistä tietotaitoa ja sen kehittymistä.
(Svensson ja Wihlborg 2010, 599 -601)

Korkeakoulujen kansainvälistymistavoitteita perustellaan globaalin talouden tavoitteilla. Poliittiset ja taloudelliset todellisuudet ohjaavat korkeakoulutuksenkin tavoiteasetelmia. Koulutuksen kansainvälistymisellä tavoitellaan globaalissa liiketoimintaympäristössä menestyvien osaajien koulutusta. Korkeakoulutus on maailmanlaajuisesti toimivien yritysten henkilöstön koulutusta varten. Opiskelijoiden kielitaito ja kulttuurienvälinen osaaminen ovat korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian motiiveja. (OECD 2008, 236)

Ammatit ja työtehtävät ovat ainakin osin kansainvälistyneet. Osaamisvajeita täytetään kansainvälisillä rekrytoinneilla. Joissakin maissa demografinen kehitys on johtanut siihen, että osaajia rekrytoidaan kansainvälisiltä koulutettujen markkinoilta. Monissa kehittyvissä maissa kansainvälinen rekrytointi nähdään ratkaisuna oman maan koulutuksen resurssivajeiden ratkaisuna. (OECD 2008, 237)

Korkeakoulutuksen kansainvälistymisen positiivina piirteinä voidaan nähdä koulutuksen ja tutkimuksen näkyvyyttä ja levittämistä. Akateeminen liikkuvuus -tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden- edistää tietotaidon siirtymistä ja kulttuurista osaamista. Liikkuvuus voi olla merkittävä innovaatioiden ja diplomatian väline. (OECD 2008, 237)

Koulutuksen sisällöllisessä kehittämisessä kansainvälistäminen näkyy harvemmin. Kansainvälistymisessä keskitytään helposti organisaation rakenteeseen ja tilastollisesti näkyviin toimintoihin. Sisällöllinen kansainvälistyminen korkeakouluissa on edelleen haparoivaa. (Svensson ja Wihlborg 2010, 595)

Kansainvälistymistä pidetään helposti jonkinlaisena yleissivistyksenä ja koulutuksen yleiseen toimintaan kuuluvana. Kansainvälistymiseen kuuluva kulttuurierojen huomioiminen ei useinkaan näy opetuksen sisällöllisessä kehittämisessä.

Korkeakoulutuksen kansainvälistymisestä puhuttaessa täytyy pitää kirkkaana mielessä kansainvälistyminen ja globalisaatio ja näiden käsitteiden merkitykset. Korkeakoulutuksen kansainvälistymisestä puhuttaessa täytyy muistaa, että keskustelun ytimessä täytyy pitää koulutus. Koulutuksen kansainvälistyminen tarkoittaa koulutustoiminnassa tapahtuvaa alueellisten ja kansallisten toimintatapojen ja näkemysten siirtymistä ja vaihtoa. Kansainvälistyneessä koulutuksessa tuloksena on paikallisesti kehittyneitä, uusia toimintatapoja ja tietotaitoa. Maasta

toiseen tai alueelta toiseen mekaanisesti siirrettyä näkemystä tai toimintaa ei voi pitää kansainvälisenä, vaikka toiminta ylittäisi kansojen ja kulttuurien välisiä rajoja. Kansainvälistyminen muuttaa korkeakoulutuksen toiminnan luonnetta, tavoitteita ja aktiviteetteja ja nämä muutokset luovat ehtoja ja uusia tavoitteita korkeakoulutukselle ja sen yhteiskunnalliselle palvelutehtävälle. (Svensson ja Wihlborg 2010, 597 -598)

Miten edellä mainittu muutos on johdettavissa? Miten kulttuurienvälisiä kohtaamisia ja niissä tapahtuvia sisällöllisiä muutoksia voidaan johtaa? Pedagoginen laadun arviointi kansainvälisessä korkeakoulutuksessa edellyttää kulttuurienvälisen koulutuksen ja kommunikaation hallintaa ja kansainvälisen, kulttuurienvälisen toiminnan ohjaustaitoa. Menestyksekkään kansainvälistämisen takuu on, että korkeakoulussa on yhteinen, jaettu ymmärrys, myös koulutustavoitteiden ja sisällön kehittämisestä kansainväliseksi. (Svensson ja Wihlborg 2010, 598)

3.2 Yliopisto ohjatusti aidosti kansainvälisenä

Yliopistojen toiminta on keskiajalta lähtien ollut kansainvälistä. Koulutus ja tutkimus on siirtynyt kieli- ja kulttuurialueelta ja valtioista toiseen tutkijoiden, opettajien ja vallanpitäjien toimesta. Tietoisena korkeakoulupolitiikkana kansainvälistyminen on melko nuori ilmiö. Nykyään kansainvälistyminen on kansainvälisen ja suomalaisen korkeakoulupolitiikan painoalueita. Kansainvälisyyttä ei voi valita. Yliopistojen strateginen ohjaus työntää kansainvälistymään. (OKM 2009 ja 2012)

.

Yliopistot kansainvälistyivät vuosisatojen ajan henkilökohtaisten verkostojen kautta. Nyt kansainvälisyys on osa yliopistojen strategiaa ja rahoitusta. Suomessa rahoittajan asettamat tavoitteet ohjaavat yliopistot kansainvälistymään. Yliopistojen strategioissa kansainvälistyminen on osa toiminnan ja organisaatio kokonaisvaltaista kehittämistyötä.

Kansainväliseen toimintaan kohdistuvat samat odotukset kuin muuhunkin strategiseen toimintaan. Tavoitteet on mahdollista saavuttaa vain jos korkeakoulun koko organisaatio on tietoinen tavoitteista ja toimenpiteistä, joilla tavoitteeseen pyritään. Tähän on mahdollista päästä, jos kansainvälinen toiminta otetaan (aidosti) osaksi kokonaisvaltaista institutionaalista toimintaa. Kansainvälistymisstrategian, mikäli se on erillinen, tulee olla linkitetty tarkasti osaksi kokonaisstrategiaa, ei erilliseksi toiminnoksi ymmärretty. Strategian muutoksen täytyy näkyä myös organisaation muutoksena. Kansainvälisen toiminnan kehittäminen täytyy nähdä osana strategian ja organisaation muutosta. (Söderqvist 2007, 38 -42)

Korkeakoulujen kansainvälistymisen strategisen johtamisen haaste on muutoksen nopeus ja laajenevan toimintaympäristön asettamat osaamisvaatimukset. Yliopistot suunnitteleva tulevaisuuteen tähtääviä strategioita ja hiovat profiilejaan. Yliopistot joutuvat huomioimaan paikallisten ja kansallisten tavoitteiden lisäksi kansainvälisen ulottuvuuden. Menestyksekkään strategian suunnittelu ja jalkauttaminen edellyttää strategiatyötä johtavilta aiempaa laajempaa johtamisosaamista, kun on huomioitava yhteistyöverkostojen monikansalliset ja -kulttuuriset poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset realiteetit. Yliopistot ovat löyhäsidosisia asiantuntijaorganisaatioita ja niiden johtaminen perustuu suhteellisen itsenäisten akateemisten yksiköiden ja henkilöstön ohjaamiseen. Kansainvälisen ulottuvuuden tuominen tähän ympäristöön on haastavaa, mikäli tavoitteena on saada jalkautettua ja operationalisoitua esimerkiksi yliopiston kokonaisstrategia. (Foskett 2010, 36)

Yliopistot ovat kansainvälistyneet pitkälti tapahtunut yksittäisten henkilöiden tai yksiköiden kansainvälisten suhteiden ja toimien kautta. Nykyinen yliopistojen kansainvälistymisvaade edellyttää kuitenkin aiempaa kokonaisvaltaisempaa kansainvälistymisen strategista suunnittelua ja toteutusta. Tämä on vaativaa, koska kansainvälistyminen on käsitteenä ja toimintoinakin vielä osin määrittelemättä. Yleisesti voidaan sanoa, että se on toimintaa, joissa ”yliopisto lisää kansainvälisyyttä kaikissa toiminnoissaan” tai ”prosessi, jossa koulutukseen, tutkimukseen ja palveluihin integroidaan kansainvälisiä ulottuvuuksia”. (Knight 2003, 5)

Paikalliset, alueelliset ja kansalliset toimintatavat ohjaavat yliopistojen kansainvälistymistä ja tämän strategista toteutusta (Knight 2004). Kansainvälistyminen on yliopistojen strategisessa toiminnassa keskiössä. Erityisen tärkeää se on myös kansainvälisessä toiminnassa ja vertailuissa yliopistoille, jotka ovat tai tavoittelevat olevansa kansallisesti merkittäviä instituutioita. (Foskett 2010, 36)

Kansainvälistymisen (internationalization) ulkoisia lähtökohtia ovat talous, resurssikilpailu, politiikka ja sosiaaliset motiivit. Sisäisiin lähtökohtiin kuuluvat yliopistojen perustehtävien kehittäminen, laadun varmistaminen ja parantaminen. Liikkuvuus on yksilöllinen ja strateginen lähtökohta. (Knight 2006)

Kansainvälisen profiilin elementit kansainvälistyneessä yliopistossa muodostuvat monipuolisista rahoituslähteistä ja kehittyneestä ja tasapainoisesta taloudesta. Yliopistolla on alueellista taloudellista vaikuttavuutta. Sen henkilöstöprofiili on monipuolinen eli sekä henkilöstö että opiskelijat rekrytoidaan kansainvälisesti. (Maringe and Gibbs 2009; Maringe 2010, 26)

3.3. Kansallinen, eurooppalainen ja globaali korkeakoulupolitiikka

Suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian nykytilanteen arviointi ja kehittämistavoitteet perustuvat suomalaisten korkeakoulujen toiminnan kansainvälisiin arviointeihin. (Raunio, Korhonen ja Hoffmann 2010, 2) Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisi vuonna 2009 suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian. (OKM 2009). Tässä strategiassa kuvattiin korkeakoulutuksen toiminnan laatua. Strategiassa todetaan monia korkeakoulujen toiminnan heikkouksia ja asetetaan toiminnalle sisällöllisiä, toiminnallisia ja määrällisiä tavoitteita. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia on ollut vaikutusvaltainen dokumentti. Korkeakoulut ottivat sen retoriikasta vaarin ja alkoivat leikata ja liimata strategian sanamuotoja omiin strategiaihinsa. Erittäin suosittu, sloganiksi muodostunut, otsikkotasoinen OKM- lainaus monen yliopiston ja ammattikorkeakoulun nykyisessä strategiassa on ”Tavoitteenamme on olla aidosti kansainvälinen korkeakoulu vuoteen 2015 mennessä”. Korkeakoulujen johtajat oppivat nopeasti julistamaan, että ”kansainvälisyys on kaikkien, meidän jokaisen tehtävä!”

Mitä ”meidän jokaisen” kansainvälisyys sitten on? Kansainvälinen toiminta ja kansainvälistyminen ovat niin yleistä sanastoa, että niiden käyttäjät kuvittelevat lukijoilla ja kuulijoilla olevan yhteinen ymmärrys käsitteistä. Tämä oletus on ongelmallinen. Kansainvälisyyteen ja kansainvälistymiseen liittyvä sanoja käytetään löysästi. Mitä esimerkiksi tarkoitetaan koulutuksen sisältöjen kansainvälistämisellä? Tai milloin yliopiston yhteisö on kansainvälinen?

Kansainvälistyminen tarkoittaa korkeakouluissakin edelleen eri asioita eri toimijoille eri aikoina eri paikoissa. (Söderqvist 2007, 17) Kansainvälinen toiminta voi olla abstraktia kansainvälistymisen ideologisen perustan pohdiskelua tai konkreettista kansainvälisen liikkuvuuden, koulutuksen ja tutkimuksen sisältöjen kansainvälistämistä tai koulutusvientiin liittyvää toimintaa. (OECD 2008, 238 ja 263) Käsitteiden väljyys näkyy korkeakoulujen kansainvälisten toimintojen organisoinnissa vaihtelevina malleina ja toimintatapoina ja tavoitteina. Kukin korkeakoulu joutuu miettimään kansainvälisen toimintansa kehyksen. Tutkimuskirjallisuus esittelee nousevia kansainvälisen toiminnan kuvauksen ja arvioinnin käsitteitä. Niitä ovat esimerkiksi kansainvälistymisen muuttuvat perusteet, korkeakoulujen kansainvälinen ranking, korkeakoulutuksen kaupallistuminen, kansainvälinen kilpailu ja aivovuoto, kansainvälinen koulutustarjonta ja opiskelijarekrytointi sekä kaksois- ja yhteistutkinnot.

Kansainvälistyminen muuttaa korkeakoulutuksen toimintaympäristöä ja globalisaatio muuttaa kansainvälistymisen prosessia. Globalisaatio vaikuttaa valtioihin, kulttuureihin ja järjestelmiin – joskus positiivisesti ja joskus negatiivisesti. Varmaa on vain, että globalisaatiota ei pääse pakoon, se vaikuttaa kaikkeen ja kaikkiin myös korkeakouluissa. (Knight 2010, 206)

Korkeakoulujen kansainvälistymisen johtamiseen vaikuttavat instituutioissa vallitsevat käsitykset kansainvälisyydestä. Suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia (OKM 2009) asettaa tavoitteeksi, että suomalaiset korkeakoulut ovat aidosti kansainvälisiä vuoteen 2015 mennessä. Aito kansainvälisyys on mainitun strategian julkistamisen jälkeen omaksuttu useiden suomalaisten korkeakoulujen strategisiin asiakirjoihin. Aidon kansainvälisyyden sisältöä ja toimintoja ei kuitenkaan ole helppo määrittää. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian toimeenpanoa ja seurantaä käsittelevässä päätösluvussa asiaan viitataan mainitsemalla, että ”Kansainvälistymisen jäsentämiseen ja seurantaan ei ole tällä hetkellä kaikilta osin kattavaa tietopohjaa” ja että ”Opetusministeriö kehittää kansainvälistymisen seurannan ja arvioinnin tietopohjaa osana korkeakoululaitoksen tietohallinnon kehittämishanketta”.

Jane Knight on havainnut, että kansainvälisyys ja kansainvälistyminen korkeakoulujen strategisena toimintana ovat ainakin osittain oman käsitteellisen mytologian vankeina. Knight (2011) luettelee korkeakoulujen kansainvälisyyteen ja kansainvälistymiseen liitettyjä käsityksiä, jotka hänen mielestään ovat usein vain myyttisiä kuvitelmia.

Ensimmäinen myytti. Kansainväliset opiskelijat ovat kansainvälistymisen agentteja. Monissa korkeakouluissa kuvitellaan, että kansainväliset opiskelijat kampuksella kansainvälistävät korkeakoulun toimintakulttuuria ja toiminnan sisältöjä.

Toinen myytti. Kansainvälinen maine kertoo toiminnan laadusta. Korkeakouluissa kuvitellaan, että kansainvälisyys korreloi positiivisesti laadun kanssa.

Kolmas myytti. Korkeakoulujen kansainvälisten sopimusten ja partnereiden suuri määrä tekee korkeakoulusta arvostetun ja houkuttelevan.

Neljäs myytti: Hyvät pisteet kansainvälisissä laatuarvioinneissa tekevät korkeakoulusta tarkoittavat aitoa kansainvälisuutta ja kansainvälisen toiminnan laatua.

Viides myytti. Kansainvälinen markkinointisuunnitelma tarkoittaa kansainvälistymissuunnitelmaa.

Knightin kritiikki kohdistuu ennen kaikkea käsityksiin ja toimintaan, joissa yliopistojen kansainvälisyys arvioidaan ensisijaisesti määrällisin kriteerein. Kansainvälistymisen toteutuksessa mennään metsään, jos erehdytään pitämään kansainvälisen toiminnan määrällisiä tavoitteita kansainvälistymisstrategiana (Knight 2011, Maringe 2010).

Yliopistojen kansainvälisyyden taso ja laatu täytyy arvioida myös laadullisin mittarein. Määrään ja erilaisiin laatu kuvauksiin perustuu esimerkiksi Felix Maringen (2010) yliopistojen

kansainvälistymisasteen kuvaus. Maringe jakaa yliopistot viiteen luokkaan kansainvälistymisen asteen mukaisesti.

Alueelliset korkeakoulut (domestic) toimivat paikallisesti eikä niillä ole vakiintunutta kansainvälistä toimintaa.

Imperialistiset korkeakoulut (imperialist) korkeakoulut eivät suuntaudu tai toimi kansainvälisesti, mutta ne toivottavat ulkomaiset, lukukausimaksuja maksavat opiskelijat tervetulleiksi opiskelemaan. Kansainvälisesti tietoisilla korkeakouluilla (internationally aware) on kansainvälinen profiili, mutta kansainvälistyminen on suunnitelmaton ja impulsiivista.

Kansainvälisesti sitoutuneilla korkeakoululla (internationally engaged) on toteutussuunnitelma sekä kotikansainvälistymiselle että kansainväliselle yhteistyölle kansainvälisissä verkostoissa.

Kansainvälisesti suuntautuneissa korkeakouluissa (internationally focused universities) on vahva kansainvälinen toimintakulttuuri ja toimintojen sisällöt ovat kansainvälisiä.

Kansainvälisesti suuntautunut korkeakoulu on Suomessakin tavoitteena. Maringen (2010) mukaan kansainvälisesti suuntautuneessa korkeakoulussa seuraavat asiat toimivat rutiininomaisesti.

Opiskelijaliikkuvuus on aktiivista. Hyödynnetään sekä lyhyitä että pitkiä vaihtoja ja projektiliikkuvuutta.

Henkilöstö- ja opettajaliikkuvuus on laadukasta. Se on sidoksissa opetussuunnitelmiin ja strategiaan tavoitteisiin ja tuo siten lisäarvoa korkeakoululle

Opiskelijapalvelut (markkinointi, intranetti, oppimisympäristöt) ja tukipalvelut ovat tarjolla vieraalla kielellä. Vieraskieli on useimmiten englanti.

Opetuksessa käytettävä vieraskieli on sujuvaa.

Tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on kansainvälistä.

Koulutuksen sisällöt ja ympäristöt ovat kansainvälisiä.

Koko organisaatiossa löytyy kulttuurienvälistä taitoa

Kansalliset ja kansainväliset rahoitusmekanismit sekä koulutuksen kustannukset tiedetään.

Henkilöstö vahtimestareista rehtoriin on sitoutunut kansainvälisyyteen.

Strategian suunnittelu ja toteutus on kansainvälistä.

Yrittäjämäinen ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri on vallalla.

INHolland yliopistossa julkaistiin vuonna 2009 mittaristo, jolla yliopistojen eri toimintojen ja ohjausjärjestelmien kansainvälistymisen tasoa voi arvioida. (Reeb-Gruber 2009. Liite 1) INHollandin mittaristossa kansainvälistymistä arvioidaan yhdellätoista mittarilla, joita arvioidaan koulutusohjelma- tai tiedekuntatasolla ja ne ovat strategia ja johtaminen (strategy and leadership), verkostot ja laatu (network and accreditation), liikkuvuus ja vaihdot (mobility and exchange), yritysyhteistyö (corporate relations and intervention), koulutusyksiköt (faculty), opiskelijat (students), tutkimus ja koulutuksen vienti (research and knowledge transfer), koulutuksen sisältö (curriculum content), pedagogiikka (curriculum-pedagogy), toimintaympäristö ja välineet (curriculum-facilities) ja kansainvälinen kehittäminen ja vaikuttavuus (international development and outreach)

INHollandin mittaristo on kattava ja monipuolinen. Se perustuu nykyaikaiseen käsitykseen yliopistosta kokonaisvaltaisena, kollegiaalisesti johdettuna instituutiona, jossa strateginen ajattelu läpäisee kaikki toiminnot ja toimijat. Mittaristossa näkyvät yliopistojen yleiset, eurooppalaiset laatu- ja vaikuttavuustavoitteet. Mittaristo huomioi yliopistot instituutioina, henkilöstön ja opiskelijat, tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sekä taloudellisen kehittämisen. Kansainvälisyys nähdään samojen yleisten toimintojen ja tavoitteiden linssin läpi kuin yliopistokokonaisuus.

INHollandin mittaristo Checklist Strategy and Leadership -osassa kuvataan konkreettisesti, mitä yliopiston täytyy ottaa huomioon toiminnassaan ja toiminnan johtamisessa mikäli aikoo olla ”aidosti kansainvälinen”. Mittaristo kertoo tutkimuskirjallisuuden osoittaman näkemyksen, että kaikki alkaa strategisesta ajattelusta. Menestys perustuu strategian onnistuneeseen toteuttamiseen ja jalkauttamiseen läpi organisaation ja viime kädessä lähtee lentoon tai kaatuu riippuen johtajien tietotaidosta ja sitoutumisen tasosta.

INHollandin mallissa kansainvälistymisen institutionaalinen taso kuvataan asteikolla 1-5, jossa 5 kuvaa kehittyneintä toiminnan tasoa. Karkeasti sanottuna tasolla 1 yliopiston kansainvälistyminen on lähellä Maringen (2010) alueellisen korkeakoulun tasoa. INHollandin mittareissa tällaisessa vain vähän kansainvälisyyteen suuntautuneessa korkeakoulussa missio, visio ja strategia on kohdistettu kansalliseen toimintaan. Koulutustoiminta ei suuntaudu kansainvälisille koulutuksen markkinoille

eikä kansainvälistymisen toiminnoille ole omaa budjettia. Kansainvälisyys ei näy korkeakoulun tai sen osastojen henkilöstön tehtäväjaossa. Tasolla 1 toimivien korkeakoulujen toiminnoissa johtajilla ja esimiehillä ei ole kokemusta kansainvälisestä toimintaympäristöstä. tai sitä väheksytään. (Reed-Gruber 2009)

Tasolla 5 INHollandin mittariston mukaan korkeakoulun ja sen osastojen missiossa, visiossa ja strategiassa on selkeät kansainväliset elementit ja niiden tavoitteet on kuvattu ja operationalisoitu. (Aidosti) kansainvälisessä korkeakoulussa toiminnot ja niiden ympäristöt nähdään kansainvälisinä ja toiminnalle on ilmaistut resurssit. Kansainvälisen ja alueellisen normaalin rutiinitoiminnan lähentämiselle on toteutussuunnitelma. Kansainvälistymistoimintaa arvioidaan suunnitelmallisesti ja säännöllisesti.

INHollandin mittaristossa korkeakoulun sitoutumista kansainvälisyyteen tarkastellaan henkilöstöstrategian ja -johtamisen näkökulmasta. Tason 1 alueellisesti suuntautuneessa korkeakoulussa kansainvälistyminen ei näy kenenkään tehtävä- tai vastuualueena. Tasolla 2 kansainväliset asiat ovat jonkun tai joidenkin opettajien tehtävissä ilman, että vastuita tai kehittämistavoitteita on ilmaistu. Tasolla 3 operoivassa korkeakoulussa kullakin koulutusalueella tai joka tiedekunnassa on kansainvälisestä toiminnasta vastaava koordinaattori, joka seuraa yksikkönsä kansainvälisen toiminnan toteutumista yhteistyössä yliopistonsa kansainvälisen yksikön kanssa ilman, että vastuita kehittämisestä on määritetty. Tasolla 4 vastuu kansainvälistymisestä on osoitettu yksikön johtoryhmän jäsenelle, joka työskentelee yksikön kansainvälisten asioiden koordinaattorin tukena yksikön määritettyjen kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämiseksi. Tasolla 5 Kansainväliselle toiminnalle ominaista on, että sen ohjausvastuu on yksikön johdolla ja että kansainvälistymisen toteutus on jakautunut yksikössä usealle henkilöstön jäsenelle. (Aidosti) kansainvälisen yksikön yhteistyö yliopiston kansainvälisen yksikön kanssa on rutiininomaista. (Reeb-Gruber 2009)

Kansainvälistymisen edellytyksenä näyttää olevan yksikön johtajan ja johtajiston kansainvälistymiskokemus. Yliopiston yksikkö pysyy tasolla 1, jos sen johdossa ei ole kansainvälistymisestä kokemusta tai sen arvo kielletään. Tasolle 2 pääsee, jos jollakulla yksiköstä on merkityksellistä kansainvälistä kokemusta. Tasolla 3 puolella yksikön johdosta ja tasolla 4 koko johtoryhmällä on merkityksellistä kansainvälisyyskokemusta. Tasolla 5 yksikön johdon rekrytoinnissa kiinnitetään huomio kansainväliseen kokemukseen ja -osaamiseen ja kansainvälisyysosaamista kehitetään aktiivisesti myös johdon tasolla. Ylimmällä tasolla yksikön johto osallistuu henkilöstövaihtoihin ja kansainvälisten partnereiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Reeb.Gruber 2009).

3.4 Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2015

Suomen korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia (OKM 2009) perustuu kansalliseen ja kansainväliseen korkeakoulutuksen tulos- ja laatuarviointiin. Strategiassa korkeakoulujen kansainvälistyminen esitetään yhtenä keskeisistä yhteiskunnan kilpailukykyä lisäävistä tekijöistä. Kansainvälistyminen yhdistetään muuhun, koko suomalaiseen korkeakoulukenttään kohdistuvaan uudistusten ja muutosten sarjaan, joka on toteutettu 2010-luvun aikana. (OKM 2009, 23)

Näillä uudistuksilla ja muutoksilla tähdätään siihen, että Suomessa olisi nykyistä vahvempi, laadukkaampi ja kansainvälisesti vetovoimaisempi korkeakoululaitos, korkeatasoinen tutkijakoulutus ja tutkijakunta sekä maailmanluokan tutkimusympäristöjä. (OKM 2009, 9)

Kansainvälistymisstrategian keskeiset sisällölliset osa-alueet kuvataan viidessä tavoitteessa. Nämä ovat aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö, laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen vienti, monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen ja globaali vastuu.

Tavoitteeksi asetettu *aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö* tarjoaa valmiudet työskennellä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kansainvälistymisstrategiassa kuvataan aidon kansainvälisyyden elementteinä henkilöstön kansainvälinen kokemus ja yhteydet, jotka parantavat tutkimuksen ja opetuksen laatua sekä tukevat opiskelijoiden kansainvälistymistä. Lisäksi aidosti kansainväliset korkeakoulut tarjoavat korkeatasoista vahvuusalueilleen keskittyvää vieraskielistä opetusta sekä hyödyntävät aktiivisesti kansainvälisen yhteistyön mahdollisuuksia erityisesti EU- ja pohjoismaisessa yhteistyössä. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa asetettiin tavoitteeksi, että vuoteen 2015 mennessä ulkomaisten opettajien, tutkijoiden sekä tutkinto-opiskelijoiden määrä olisi kasvanut vuoteen 2015 mennessä merkittävästi ja että korkeakouluista olisi tämän myötä kehittynyt aidosti kansainvälisiä opiskelu- ja työyhteisöjä.

(OKM 2009, 10)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian toinen kehittämistavoite on korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisääminen. Tavoite on, että suomalaiset korkeakoulut ovat kansainvälisesti tunnettuja ja vetovoimaisia opiskelu-, tutkimus- ja työympäristöjä. Kansainvälisesti verkottuneet korkeakoulut tukevat yhteiskunnan kansainvälistymistä, kilpailukykyä ja hyvinvointia. Lahjakkaat ulkomaiset opiskelijat ja tutkijat valitsevat suomalaiset korkeakoulut laadukkaan koulutuksen ja tutkimuksen sekä suomalaisen työelämän tarjoamien mahdollisuuksien houkuttelemisena. Toimivat palvelut tukevat Suomeen tulemistä ja jäämistä. (OKM 2009, 110)

Osaamisen viennin edistämisen tavoite perustuu olettamukseen, että suomalaiset korkeakoulut ovat laadukkaita ja siten myös kiinnostavia kansainvälisesti. Täten korkeakoulutus ja osaaminen ovat kansallisesti merkittävä vientituote. (OKM 2009, 11) Osaamisen viennissä ei vuoteen 2014 mennessä ei ole ilmeisesti tehty läpimurtoa..

Monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen korkeakoulujen strategisena kansainvälistymisen tavoitteena tarkoittaa, että korkeakoulut toimivat aktiivisesti monikulttuurisen korkeakouluyhteisön ja kansalaisyhteiskunnan vahvistamiseksi. Monikulttuurisuteen liittyvät tehtävät ja toimenpiteet, joilla maahanmuuttajataustaiset sekä Suomeen saapuvat ulkomaiset vaihto- ja tutkinto-opiskelijat, opettajat, tutkijat sekä muu korkeakoulujen ulkomainen henkilöstö saadaan mukaan korkeakouluyhteisöön ja tukemaan kotikansainvälistymistä. Tilastollisena tavoitteena on, että maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden osuus korkeakoulutettavista vastaa heidän osuuttaan koko väestöstä. (OKM 2009, 11)

Globaali vastuu korkeakoulujen kansainvälistymistavoitteena tarkoittaa, että korkeakoulut käyttävät tutkimustaan ja asiantuntemustaan globaalien ongelmien ratkaisemiseen ja kehitysmaiden oman osaamisen vahvistamiseen. Korkeakoulujen toiminta rakentuu eettisesti kestäväälle pohjalle ja tukee opiskelijoiden valmiuksia toimia globaalissa ympäristössä ja ymmärtää oman toiminnan globaaleja vaikutuksia. (OKM 2009, 11)

Suomen korkeakoulujen kansainvälistymistä ohjaa Opetus- ja kulttuuriministeriössä laadittu Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia (OKM 2009). Strategiassa esitetään suomalaisen korkeakoulutuksen kansainvälistymisen historiaa, nykytilanne ja haasteet. Strategia käsittelee kansainvälistymistä liikkuvuuden, laadun ja vetovoiman, osaamisen viennin, monikulttuurisen yhteiskunnan tukemisen ja globaalin vastuun näkökulmista. Strategiassa kuvaillaan suomalaisten korkeakoulujen toiminnan nykytaso mainituilla osa-alueilla. Lisäksi siinä ilmaistaan toimenpiteet, joilla toimintaa ja sen laatua kehitetään. (OKM 2009, 31-51)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiaa täydentää vuonna 2012 julkaistu Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma vuosina 2011 -2016 (OKM 2012). Kehittämissuunnitelmassa (KESU) asetetaan selkeitä toiminnallisia tavoitteita eri kouluasteille.

KESU toteaa, että korkeakoulutuksen kansainvälistyminen on edelleenkin ohutta ja pirstaloitunutta. Kansainvälistyminen on kuitenkin yksi keskeisistä korkeakoulutuksen laadullisista kehittämisen tavoitteista. KESUn ilmaisema tavoite on, että korkeakoulut ovat vuoteen 2020 mennessä koulutuksessa ja tutkimuksessa aidosti kansainvälisiä ja aktiivisia toimijoita. KESU ilmaisee kansainvälistymisen alueiksi kansainvälisen yhteistyön kehittämisen, strategiset kansainväliset

partneruudet, kansainvälisen tutkimusrahoituksen lisäämisen, koulutuksen sisällön kansainvälistämisen ja opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden, ulkomaalaisten opiskelijoiden ja tutkijoiden rekrytoinnin ja suomalaiseen yhteiskuntaan integroimisen sekä koulutusviennin edistämisen. (OKM 2012, 49 -50)

KESUn viesti korkeakouluille on, että niiden on tiedostettava, ilmaistava ja kuvattava kansainvälistymisen strategiset tavoitteet. Korkeakouluilta odotetaan vuoteen 2020 mennessä, että Korkeakoulujen koulutus- ja tutkimusyhteisöt ovat aidosti kansainvälisiä.

Henkilöstön kansainvälisyys tukee opiskelijoiden kansainvälistymistä.

Laadukkaat liikkuvuusjaksot ulkomaille ja ulkomailta vahvistavat opiskelijoiden kansainvälisiä valmiuksia.

Kotimaassa lisätään kansainvälisiä elementtejä sisältävää opetustarjontaa.

Kansainvälisille opiskelijoille tarkoitetut laadukkaat, vetovoimaiset ohjelmat kytketään korkeakoulujen painoaloihin.

Liikkuvuus ja vieraskielinen opetus on suunnitelmallista ja hyödyntää monipuolisia opetusvälineitä, jotta tavoitteen mukainen valmistuminen on mahdollista.

Alat ja korkeakoulut tekevät tiivistä yhteistyötä kansainvälistymisen kehittämisessä.

(OKM 2012, 49)

KESUssa jatkuu "aidon kansainvälisyyden" tavoittelu. Sen rinnalle tulee uusi retorinen ilmaus ja slogan. KESU kannustaa kansainvälistymään strategisia partneruuksia hyödyntämällä.

3.5 Korkeakoulujen rahoitusmalli ja kansainvälisyyden painoarvo

Yliopistojen rahoitusmalli uudistettiin vuonna 2013 ja päivitettiin 2015. Rahoitusmallin uudistuksen perusteissa OKM ilmaisi, että

Tavoitteena on kansainvälinen yliopisto, jonka laadukkaat opinto- ja ohjausprosessit tuottavat työelämän tarvitsemia ja arvostamia osaajia. Yliopiston tutkimustoiminta on laadukasta ja kansainvälisesti kilpailukykyistä. (OKM 2011)

Rahoitusmallin toimeenpanosuunnitelma ja seurantaohje (OKM 2011, 52 -54) kehottaa korkeakouluja määrittelemään kansainvälisen toiminnan painopisteensä kansallisen strategian pohjalta. Kansainvälistymisstrategiat tulee uudistaa suhteessa kokonaisstrategiaan. Korkeakouluja ohjeistetaan ottamaan huomioon tarvittavat uudet suunnanmuutokset ja kohdentamaan kansainvälistymisen edellyttämät resurssit kokonaisrahoituksessaan.

Yliopistojen nykyinen rahoitusmalli perustuu strategiseen toimintaympäristön analyysiin ja kansainväliseen korkeakoulutuksen rahoitusmallien vertailuun. Korkeakoulutuksen valtakunnalliset koulutuksen, tutkimuksen ja kansainvälisyyden strategiset tavoitteet on kirjattu rahoitusmallin matriisiin. Matriisin painotukset ovat siirtyneet yliopistojen strategiaan dokumentteihin ja sitä kautta strategisen ohjauksen välineiksi ja mittareiksi.

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian toimeenpanosuosituksessa kansainvälistyminen kuvataan osaksi yleistä strategista kehittämistä. Yliopistoilta ja korkeakouluilta odotetaan kokonaisstrategian uudistusta. Kansainvälinen toiminta kehoitetaan liittämään osaksi yleisstrategiaa. Korkeakoulujen odotetaan vastaavan kansainvälistymisen edellyttämistä resurssikohdennuksista ja uudelleen suuntauksista kokonaisrahoituksensa puitteissa. (OKM 2009, 52)

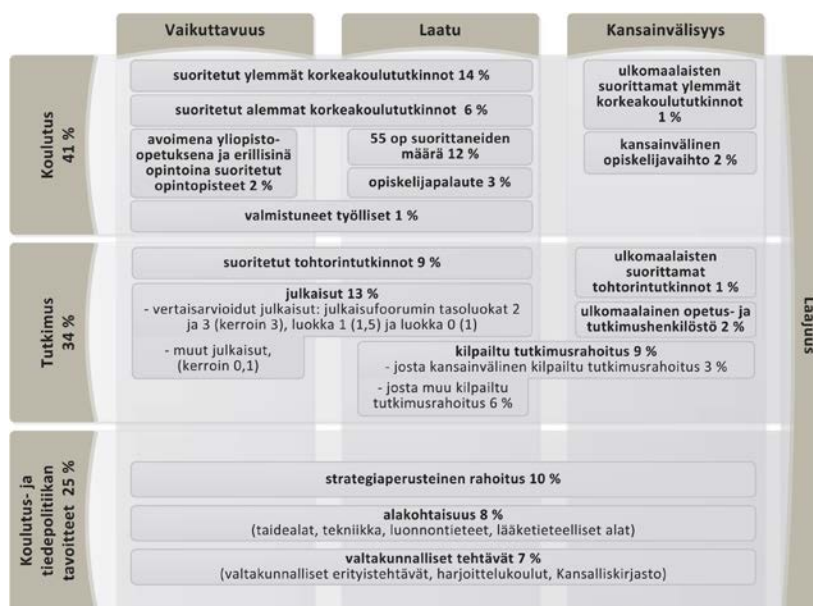
Yliopistojen perusrahoitukseen sisältyy koulutuksen ja tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden perusteella määräytyvää laskennallista rahoitusta. Kansainvälistymiseen liittyvät laskentakriteerit vaikuttavat rahoituksen kohdentumiseen. Perusrahoituksen lisäksi yliopistojen rahoitukseen sisältyy strategiarahoitusta, jonka lähtökohtana on yliopistojen oma strategiatyö. (OKM 2009, 52)

Yliopistojen johtamisessa erittäin ajankohtainen kysymys onkin, miten integroida rahoituksen kohdentaminen ja muu sisäinen talouden ohjaus osaksi koko yliopiston strategiaa ja tavoitteellista strategista kehittämistä. Strategisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta yliopisto-organisaatio muodostaa sen eri toiminnoille yhteisen perusinfrastruktuurin, josta toimintoja johdetaan strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategisen johtamisen ja kehittämisen kontekstissa kysymys on nimenomaan yliopisto-organisaatiosta kokonaisuutena, ei sen yksittäisistä osista. Kokonaisuuden johtaminen edellyttää kontaktien ja sidosryhmien tuntemusta. Vain sen avulla ympäristöön voi vaikuttaa. (Kohtamäki 2014, 316 -317)

Yliopistojen rahoitusmalli on strategisesti ohjaava. Yliopistojen rahoitusmallissa kansainvälisyys on koulutuksen vaikuttavuuden ja laadun lisäksi yliopiston toiminnan arvioinnin läpileikkaava ulottuvuus. Kansainväliselle toiminnalle voidaan nyt asettaa euromääräiset kehykset. (Yliopistojen rahoitusmalli 2015; esitys rahoitusmalliksi 2017 -2020)

Koulutuksen osuus OKM:n perusrahoituksesta on 41 prosenttia joista kolmen prosentin osuus määräytyy kansainvälisyyden perusteella. Tutkimuksen osuus on 34 prosenttia %, joista vastaavasti kansainvälisen toiminnan osuus on kuusi prosenttia. Strategisessa rahoitusosuudessa (25 % perusrahoituksesta) kansainvälisyysosioita ei ole erikseen määritetty, mutta rahoitusmallin toimeenpano-ohjeessa todetaan, että "Strategiarahoituksen yhtenä kohdennusperusteena on korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian toimeenpano". (OKM 2009, 52).

Kansainvälisen toiminnan osuus on yliopistojen perusrahoituksessa 9 prosenttia tai enemmän riippuen siitä miten yliopisto päättää sisäisessä rahoituksen allokoinnissa kansainvälisen toiminnan osuudesta. Kansallisen kansainvälistymisstrategian ja rahoitusmallin mittareiden mukaisesti yliopistoja kannustetaan parantamaan määriä ulkomaalaisten suorittamien ylempien korkeakoulututkintojen (1 %), kansainvälisen opiskelijavaihdon (2 %), ulkomaalaisten suorittamien tohtoritutkintojen (1%), ulkomaalaisten opetus- ja tutkimushenkilöstön (2%) sekä kilpaillun ulkomaisen tutkimusrahoituksen (3 %) osilta.



Kuvio 1. Yliopistojen rahoitusmalli 2015

4 Tutkimusmenetelmä, empiirinen aineisto ja aineiston analyysi

4.1 Case-tutkimus

Tutkielmani on kolmea tapausta käsittelevä tapaus- eli case-tutkimus. Tutkimukseni aihe on kansainvälistyminen suomalaisissa korkeakouluissa. Kehykseni on strateginen johtaminen ja aineistoni on yliopistojen kansainvälistymistä ohjaavat strategiset dokumentit.

Tutkielmani keskeisimpänä tutkimuskysymyksenä kysyn johdetaanko suomalaisten yliopistojen kansainvälistymistä strategisesti? Mikä asema kansainvälisyydellä on yliopistojen strategioissa?

Tapaustutkimus sopii menetelmäksi, kun tutkittavana on rajattavissa oleva tapaus tai tapauksia tai rajattavissa oleva ilmiö, jonka ymmärrystä voidaan syventää vertailemalla tapauksia keskenään. (Creswell 2007, 74)

Tutkielmani tapaukset ovat Lapin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto ja niissä nimenomaisesti kansainvälinen toiminta. Tutkielmani tapaukset valikoituivat kokemukseni ja kiinnostukseni pohjalta. Tapausyliopistoni ovat eri puolilla suomea ja niiden toiminta pyrkii aktiiviseen kansainvälistymiseen. Päätettyäni tutkielman aihepiiristä arvioin suomalaisten yliopistojen kansainvälistymistä mittaavia aineistoja (KOTA- ja Vipunen -tietokannat) ja valitsin tapauksiksi yliopistoja, jotka olivat tilastollisesti kehittyviä. Päätin jättää Suomen suurimmat, Etelä-Suomen kasvukeskuksissa olevat yliopistot tutkimukseni ulkopuolelle. Kiinnostukseni kohteina ovat yliopistot, joiden kiinnostavuus ei perustu pääkaupunki- tai muuhun perinteiseen maineeseen tai vetovoimaan. Kiinnostuin yliopistoista, joissa esimerkiksi opiskelijoiden ja henkilöstön liikkuvuuden kehittämiseksi täytyy kiinnittää yhtä paljon huomiota lähtevien ja saapuvien prosesseihin. Valitsemisani yliopistoissa kansainvälisyys ja toiminnan kansainvälistäminen suuntautuu luontaisesti itään, arktisille alueille ja eurooppalaisen korkeakoulutuksen perinteisillekin kansainvälisille markkinoille.

Käytän ensin yksittäisiä tapauksiani koskettavaa tapausten sisäistä (within-case analysis) analyysiä, jota täydennän ristikkäisellä (cross-case analysis) analyysillä (Creswell 2007, 75). Kuvailen ensin yliopistojen strategiadokumentteja ja niiden kansainvälistymiseen liittyvää informaatiota. Aineistonani käytän yliopistojen strategioita ja strategioiden toimeenpanosuunnitelmia sekä yliopistojen laadun arvioinnin raportteja. Tapausyliopistoissa strategiat on uudistettu 2010-luvulla ja pystyn vertailemaan strategisen ajattelun muutosta yliopistoissa.

Rinnastan ja vertaan yliopistojen strategia-asiakirjoja korkeakoulujen kansainvälistymistä ohjaavien kansallisten strategioiden sisältöihin. Näistä keskeisimmät ovat Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia (OKM 2009), KESU (OKM 2012) ja lisäksi yliopistojen toimintaa ohjaavat rahoitusmalli. Kuvailen tapausyliopistojeni aineistoja, nostan niistä esiin eri yliopistoja yhdistäviä näkemyksiä ja tulkitsen kansainvälistymiseen liittyviä strategisen johtamisen ajatuksia ja tavoitteita yliopistoissa. Tutkielmani tuloksissa kuvaan, mitä aineistot kertovat suomalaisten yliopistojen kansainvälistymisestä strategisena toimintana.

4.2 Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT

Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT) visioi strategiassaan, että "our vision is to be an internationally recognised scientific community boasting a creative and attractive environment for

learning and research in business and technology”. LUT:n strategiassa (Yhdessä 2015) kansainvälisyys oli jo korostetusti läsnä. Vuonna 2015 Uudistetussa strategiassa (Strategia Trailblazer 2020) kansainvälisyys nostetaan aiempaakin enemmän toimintojen keskiöön. Kuvaavaa on, että uusi strategia on julkaistu vain englanniksi. Kansainvälinen toimintaympäristö ja kansainväliset sidosryhmät on nostettu Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa toiminnan ja viestinnän keskiöön.

Strategia 2015 Yhdessä: LUT on fokusoinut osaamisensa kolmeen strategiseen painopisteeseen: vihreä energia ja teknologia, kestävä kilpailukyvyyn luominen ja toimiminen kansainvälisenä Venäjä-yhteyksien rakentajana. (www.lut.fi/tutustu-meihin). LUT mainitsee vahvuutenaan strategisen ketteryyden ja yhteistoiminnallisen toimintatavan. (www.lut.fi/tutustu meihin/yliopiston esittely/strategia)

LUT strategia Trailblazer 2020 on toteutettu Yhdessä 2015 -strategian jatkumoksi (LUT 2015, 4.) Vihreä energia ja teknologia, kestävä kehitys ja Venäjä-yhteydet ovat edelleen strategian ytimessä. LUT:ssa kansainvälisyys, nimenomaan Venäjä-yhteyksien rakentaminen, on yksi yliopiston kolmesta painopistetoiminnosta.

Uudessa strategiassa strategia on tarkennettu vielä puhtaaseen energiaan ja kiertotalouteen sekä kestävä kehityksen mukaiseen yrittäjyyteen. LUT kuvaa itseänsä kompaktiksi ja ketteräksi yliopistoksi, joka nojautuu tutkimuksen laatuun ja opetuksen tutkimukselliseen perustaan.

Jätteet, jätteiden käsittely, puhtaan veden saatavuus ja Euroopan asema globaalissa taloudessa ovat Trailblaze 2020 strategian haasteet. Haasteisiin vastataan tavoitteilla, joita ovat PK-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksien kasvattaminen, liiketoimintaedellytysten kasvattaminen Venäjällä, digitalisaation ja tiedonhallinnon mahdollisuudet.

LUT on asettanut 7 strategista tavoitetta vuosille 2015 -2025: kansainvälinen ja verkostoitunut yliopisto, strategisten painoalojen määrittäminen tutkimukselle ja koulutukselle, tutkimuksen laatu, koulutuksen uudistaminen, yrittäjämäinen yliopisto, akateemisen toiminnan ja tukitoimintojen organisaation uudistaminen sekä yliopiston johtamisen ja hyvinvoinnin parantaminen.

Kansainvälisen toiminnan kehittäminen on mainittu ensimmäisenä uuden strategian seitsemästä tavoitealueista. LUT:ssa toiminnassa kansainvälisyys on läpileikkaavaa toimintaa, joka kuuluu kaikille ja joka on strategian tavoitteiden mukana kaikessa LUT:n toiminnassa. Kansainvälisen toiminnan kehittämisen otsikoita LUT:ssa ovat erityisesti kansainvälinen tutkimusyhteistyö, kansainväliset verkostot ja kansainvälistymisen vahvistaminen koko yliopiston organisaatiossa.

Kansainvälistymistä voimistetaan siten, että ulkomaalaisten opiskelijoiden ja tutkijoiden määrää pyritään kasvattamaan, rekrytoinnit toteutetaan avoimen kansainvälisesti ja urapoluissa tuetaan kansainvälistymistä. Kansainvälisiä yhteistutkintoja lisätään ja tavoitteena on tehdä tämä parhaiden, kansainvälisesti arvostettujen instituutioiden kanssa. Yliopiston toiminnan periaatteet ja toimet tavoitteiden saavuttamiseksi kuvataan tutkimuksen, koulutuksen, yrittäjyyden ja johtamisen toteutussuunnitelmissa. (LUT 2015,5-8)

LUT-strategiassa korostetaan, että toiminta pyrkii olemaan pro-aktiivista. Kansainvälisyystoiminnoissa se näkyy aktiivisena verkostoitumisena parhaiden partnereiden kanssa. Kansainvälistymisen painopiste on tutkimuksessa, maisteriohjelmien kansainvälistämisessä, tohtorikoulutuksessa sekä post doc urapoluissa. (LUT 2015, 8-12)

Tutkimuksen ja koulutuksen laadun varmistamisen työvälineenä LUT on päättänyt käyttää säännöllisiä kansainvälisiä arviointeja. (LUT 2015, 9-10)

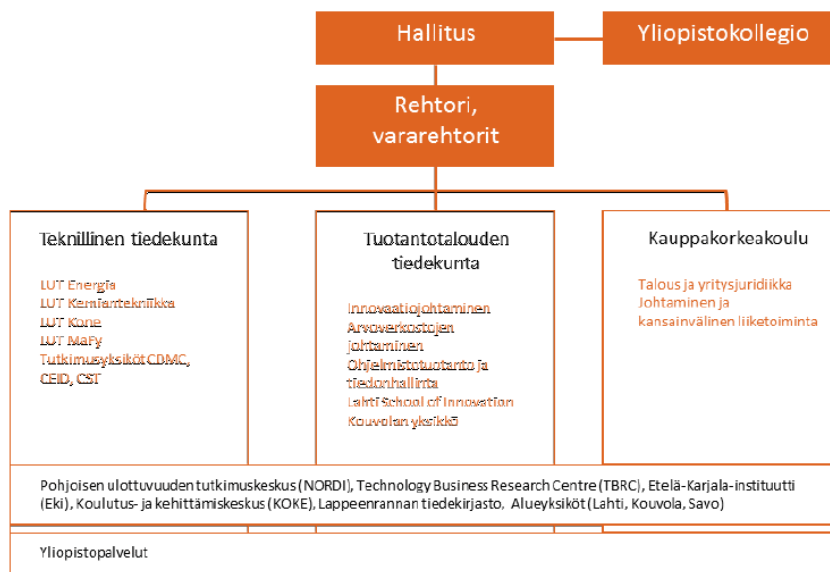
LUT-toiminnan tavoitteet noudattavat yliopistolain (Yliopistolaki 558/209) yliopistoille osoittamia tehtäviä. LUT laatii autonomiansa mukaisesti strategiansa. Strategian tavoitteiden asettamisessa LUT:ssa otetaan huomioon opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopiston tulossopimuksessa sopimat koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta merkittävät tavoitteet. (LUT 2014, 5 ja 1)

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tukee strategian tavoitteiden toteuttamista ja sillä varmistetaan yliopiston toimintojen ja tulosten laatu. Laadunvarmistuksen kokonaisuus on kuvattu yliopiston laatukäsikirjassa. Tässä kuvataan yliopiston laatupolitiikka ja -tavoitteet, keskeiset voimavarat, yliopiston johtamiseen liittyvät käytännöt, yliopiston keskeiset toiminnot sekä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen liittyvät käytännöt. Laatukäsikirjan avulla yliopiston sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät saavat käsityksen yliopiston eri toimintojen laadunhallinnasta. Yliopiston laadunhallintaan liittyvät muut asiakirjat ja muu aineisto löytyvät LUT:n intranetistä. (LUT 2014, 5)



Kuvio 2. LUT laadunvarmistamisen malli toteutetaan Plan-Do-Check-Act mallia noudattaen. FINEEC 2015

Strategian toteuttamisen organisoituminen kuvataan LUT:n laatukäsikirjassa (LUT 2014). Laatukäsikirjassa kuvataan keinot ja organisoituminen, joilla strategian päämääriä tieteellisessä tutkimuksessa, akateemisessa koulutuksessa, yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa ja yliopiston tukitoiminnoissa tavoitellaan.



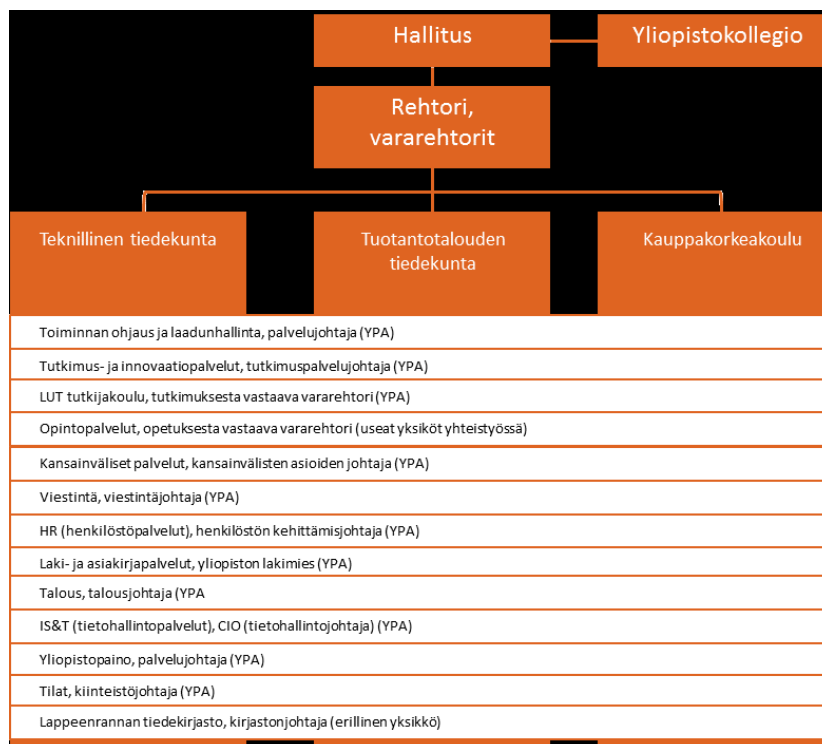
Kuvio 3. Lappeenranta teknillisen yliopiston organisaatio. LUT 2014

Kansainvälisyys on LUT:ssa koko organisaation läpileikkaava toimintamalli. Vahvimmin kansainvälisyys näkyy yliopiston tieteellisessä tutkimuksessa, sen tavoitteissa, strategiadokumenteissa ja myös esimerkiksi vuonna 2015 toteutetun kansainvälisen laatuvarioinnin raportissa. (LUT 2014, 17; FINHEEC 2015) LUT-laatukäsikirja roolittaa kansainvälistymistä laitosten

johtajille, tutkimusryhmien johtajille, tutkijaopettajille ja -tohtoreille sekä yliopiston kansainvälisten -asioiden johtajalle. Tutkijan urapolku, joka seuraa Suomen akatemian urapolkumallia, sisältää kansainvälistymisjaksoja. Kansainvälinen tutkijavaihto on osa tutkimustoiminnan toiminta- ja taloussunnitelmassa asetettuja tavoitteita.

LUT:n akateemisen koulutuksen laatutavoitteena on, että koulutus on kansainvälisesti houkuttelevaa, kansainvälisyyteen orientoitunutta ja kansainvälisesti tunnustettua. (LUT 2014, 28) Tavoitteiden saavuttamisesta vastaa yliopiston akateemisesta koulutuksesta vastaava vararehtori. Yliopiston lautapäällikkö koordinoi koulutusohjelmissa toteutettavia kansainvälisiä akkreditoiteja. Koulutuksen laadusta ja strategian mukaisesta sisällöstä vastaa jokainen opettaja.

Yliopiston strategisia kansainvälistymistavoitteita tukee yliopiston yhteisiin tukitoimintoihin kuuluva kansainvälisten palvelujen yksikkö. LUT-laatukäsikirjassa tukitoiminnoista kirjataan, että tukitoimintoja ohjaavat strategialähtöisyys, tarvelähtöisyys, läpinäkyvyys ja asiakastyytyväisyys. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tukitoiminnot, niiden tuottaminen, arviointi ja kehittäminen perustuvat yliopiston strategiaan ja ne on mitoitettu ja organisoitu siten, että ne tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä ydintoimintoja joustavasti. Tukitoimintojen toiminta on läpinäkyvää, viestintä on avointa ja tehtävät ovat selkeästi määriteltyjä. Asiakastyytyväisyydelle on asetettu tavoitearvo.



Kuva 4. LUT tukipalvelut. LUT 2014

Kansainvälisiä palveluita johtaa Opinto- ja kansainvälisten asioiden johtaja. Opiskelijoiden kansainvälistä liikkuvuutta hoidetaan osana opintopalveluita. Kansainvälistä toimintaa hoitaa kansainvälisten asioiden suunnittelija.

LUT:ssa kansainväliset toiminnot on sijoitettu Kansainvälisten palvelujen palveluyksikköön. Yksikön toiminnan tavoitteena on yliopiston kansainvälistymiselle asetettujen määrällisten ja laadullisten päämäärien saavuttaminen. Näitä päämääriä ovat opiskelijaliikkuvuuteen, lyhytaikaiseen opettajavaihtoon, yliopiston kansainväliseen markkinointiin ja ulkomaalaisten opiskelijoiden rekrytointiin liittyviä asioita sekä kansainvälinen harjoittelu. LUT:n Kansainväliset palvelut tukee yliopiston kansainvälistymistä luomalla sekä ylläpitämällä suhteita ja verkostoja ulkomaisiin yhteistyöyliopistoihin. Yliopisto esittelee nettisivuillaan kansainväliset yhteistyökoulut ja kansainväliset verkostot. (www.lut.fi/tutustu-meihin/yhteystiedot/palveluyksiköt/kansainvaliset-palvelut)

Yksikkö vastaa yliopiston englanninkielisten maisteriohjelmien opiskelijarekrytoinnista ja kansainvälisestä kesäkoulusta sekä järjestää saapuville ulkomaalaisille opiskelijoille vastaanotto- ja neuvontapalveluita. Lisäksi Kansainväliset palvelut koordinoi EU-rahoitteisia koulutushankkeita sekä auttaa ja neuvoo tiedekuntia kansainvälisissä koulutushankkeissa ja erilaisissa kansainvälistymispyrkimyksissä.

Kansainvälisten palveluiden lisäksi LUT:ssa on kielipalvelu-yksikkö. Yksiköiden toiminnot liittyvät toisiinsa, mutta ne on organisatorisesti irrotettu toisistaan. Kumpikin yksikkö palvelee kaikkia tiedekuntia ja laitoksia sekä projekteja.

4.3 Lapin yliopisto

Lapin yliopisto on 4500 tuhannen opiskelijan yhteisö, jonka visiona on olla vuoteen 2025 mennessä kansainvälisesti selkeästi profiloitunut ja tunnustettu arktinen ja pohjoinen tiede- ja taideyliopisto.

Lapin yliopiston edellisessä strategiassa, joka ulottui vuoteen 2020, kansainvälisyys mainittiin yliopiston yleisenä tavoitteena ja erityisesti yliopiston toimintaympäristön kuvauksessa. Arktinen alue ja sen tutkimus, jota tehdään kansainvälisesti alueen tutkimusverkostossa University of the Arctic:ssa. (http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa_yliopistosta/Strategia.iw3)

Lapin yliopiston nykyinen strategia kurkottaa vuoteen 2025 (Lapin yliopisto 2014). Strategia 2025 korostaa yliopiston vision, profiilin, painoalojen kansainvälisyyttä. Lapin yliopistossa kansainvälisyys

on osa yleistä strategiaa ja on mukana kaikissa yliopiston perustoiminnoissa. Strategian toimeenpanosuunnitelmassa (Lapin yliopisto 2015) kuvataan tutkimuksen, tutkintokoulutuksen ja yliopistoyhteisön kokonaiskehittämisen tavoitetilat, kehittämisen toimenpiteet ja seurantaindikaattorit.

Tutkimustoiminnan kehittämiskohteet ovat tutkimusohjelmat, tutkijakoulutus, tutkimusrahoitus, tutkimusjulkaiseminen ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus, avoimen tieteen politiikka sekä tutkimuksen arviointi.

Yliopiston tavoite on synnyttää lisää strategista profiilia tukevia, monitieteisiä kansainvälisiä tutkimusryhmiä. Tavoitteen seurantaindikaattoreina ovat tutkimusryhmien kansainväliset tutkimushankkeet sekä profiloitotoimien eteneminen.

Tutkijakoulutus halutaan kansallisesti ja kansainvälisesti laadukkaaksi ja monialaiseksi. Tutkijakoulun ja tutkijakoulutuksen kansainvälistäminen toteutetaan strategiset kumppanuudet huomioon ottaen. Indikaattoreina ovat jatko-opiskelijoiden määrät, suoritettut tutkinnot, jatko-opiskelijoiden liikkuvuus, kansainvälisten jatko-opiskelijoiden määrä sekä tutkijakoulusta saatu palaute.

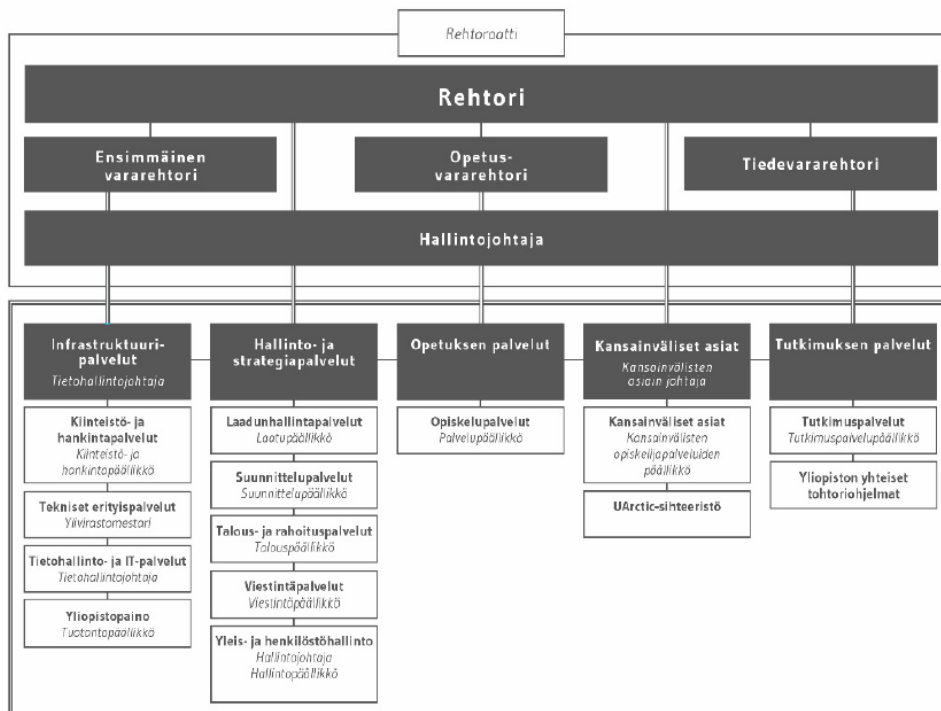
Tutkimusrahoituksen pohjaa laajennetaan. Tavoitteena on, että yliopiston tutkijoista 30% tekee yliopiston strategista profiilia tukevaa tutkimusta kansallisesti ja kansainvälisesti kilpaillulla tutkimusrahoituksella. Kilpailtua tutkimusrahoitusta laajennetaan kaikille profiloitumisaloille ja profiloitumisen kehittämisestä palkitaan. Seurantaindikaattorina ovat kilpaillun tutkimusrahoituksen määrä, tutkimusryhmien palkitsemisjärjestelmä sekä tutkimuksen palveluiden käyttöaste.

Kansainvälinen toiminta kattaa painoalueet ja kansainvälinen toiminta ja yhteistyöpartnerit arvioidaan säännöllisesti.

(http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa_yliopistosta/Strategia/Kansainvalinen_toiminta.iw3 , luettu 1.10.2015)

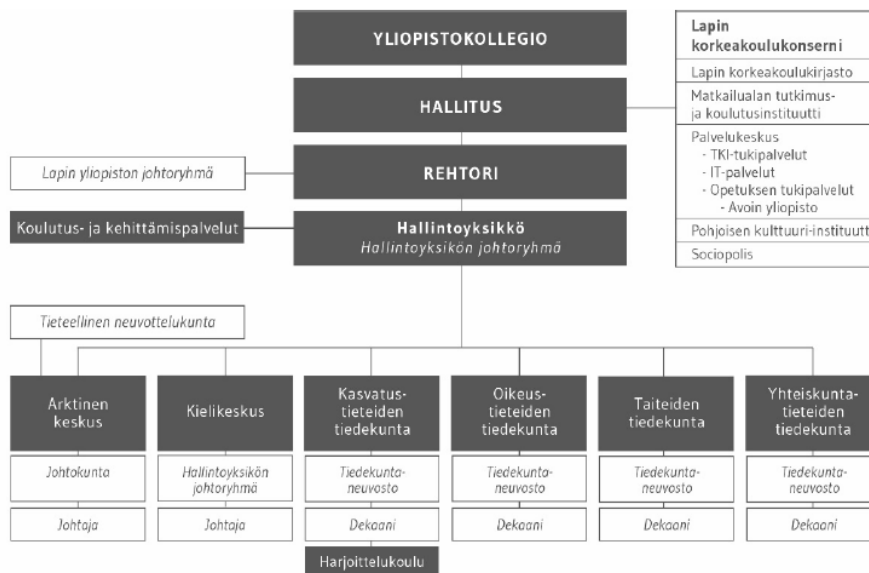
Lapin yliopistossa on yksi yleisstrategia. Kansainvälistyminen on strategiassa ilmaistu osana yliopiston yleistä, läpileikkaavaa visiota. Kansainvälistyminen on kaikille kuuluvaa toimintaa ja tekemistä tutkimuksessa ja tutkimukseen perustuvassa opetuksessa. Kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet, sekä seurantaindikaattorit, joilla tavoitteisiin pyritään, kuvataan yliopiston tutkimuksen, koulutuksen ja yliopiston kokonaiskehittämisen näkökulmista strategian toimeenpanosuunnitelmassa. Tutkimuksen kansainvälistymiseen liittyvä indikaattoreita ovat tutkimusryhmien kansainväliset hankkeet, jatko-opiskelijoiden liikkuvuus, kansainvälisten jatko-opiskelijoiden määrä, kilpaillun tutkimusrahoituksen määrä sekä kansainvälisen arvioinnin tulos.

Tutkintokoulutuksessa Lapin yliopisto tavoittelee edelläkävijäroolia yliopistollisen oppimisen, oopetuksen ja opiskelun tuottajana kansallisissa ja kansainvälisissä olosuhteissa ja erityisesti arkitsella alueella. Tutkintojen laadun kehittämisessä arvioidaan työllistymistä ja kansainvälistymistä. Kansainvälistymisen mittarit ovat ilmeisesti yliopistojen rahoitusmallin mukaiset. Hallinnon kehittämisen tavoitetila vuonna 2025 on, että hallintoprosessit on toteutettu prosessikohtaisesti ja hallintokäytännöt on yhdenmukaistettu. (Lapin yliopisto 2015, 6-8)



Kuvio 5 Lapin yliopiston ydintoimintoja tukeva hallinnon organisointi. Lapin yliopisto 2015b

Lapin yliopistossa kansainväliset asiat on sijoitettu hallintoyksikköön. Hallintoyksikkö vastaa yliopistossa myös infrastruktuuripalveluista, hallinto- ja strategiapalveluista, opetuksen palveluista ja tutkimuspalveluista. Tiedekuntien kansliat tuottavat osan tiedekuntien tukitoiminnoista. Erillislaitoksissa tukitoiminnoista vastaa yksikön johtaja. Lapin yliopistossa osa kansainvälisistä palveluista on tuotettu vuoteen 2015 asti tiedekuntien omissa kansainvälisyyspalveluissa. Nyt tiedekuntien kansainvälistymistoimintoja ollaan keskittämässä yliopiston hallintoyksikön alaiseen kansainvälisten asioiden yksikköön. (Lapin yliopisto 2015b, Nurmela 2016)



Kuvio 6. Lapin yliopiston organisaatio. Lapin yliopisto 2015b.

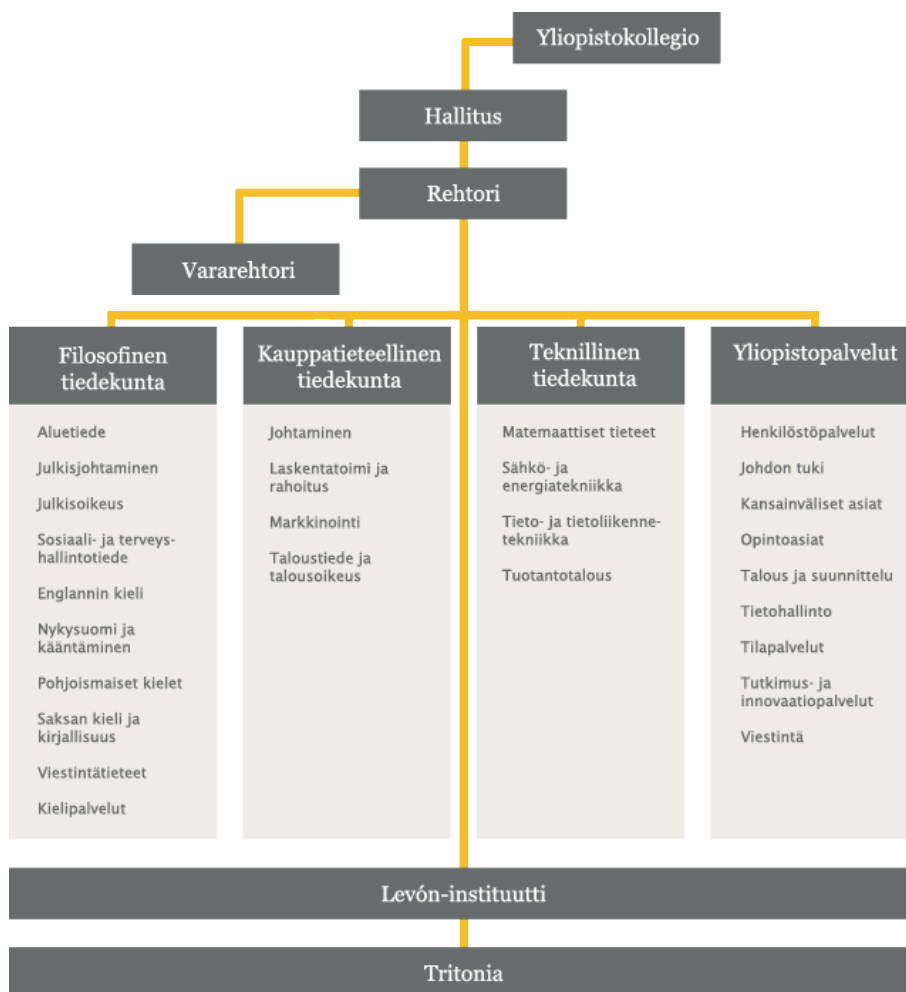
Lapin yliopiston laatu järjestelmä ja toiminnan ohjaus on toteutettu LUT:n kanssa yhtenevästi eli se noudattaa plan –do-check-act. -mallia. Laatu järjestelmä ja toiminnan ohjaus on integroitu toisiinsa. Yliopiston tulosohtauksen perustan luo Opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohtaus. Yliopistojen yksiköissä toteutetaan sisäistä tulosohtautta, joiden toteutuksesta kerrotaan yksiköiden käsikirjoissa. Vuonna 2013 voimaan tullut yliopistojen rahoitusmalli ja sen indikaattorit ohjaa entistä tiukemmin yliopiston sisäistä toimintaa. (Lapin yliopisto 2015b, 19-24)



Kuvio 7. Lapin yliopiston toiminnanohjaus ja laatu järjestelmä. Lapin yliopisto 2015b.

4.4. Vaasan yliopisto

Vaasan yliopisto toimii Pohjanmaan kolmen maakunnan ainoana itsenäisenä yliopistona. Tutkimusta ja opetusta varten Vaasan yliopistossa on kolme tiedekuntaa, jotka ovat filosofinen, kauppatieteellinen ja teknillinen tiedekunta. Yliopisto tarjoaa koulutusta hallintotieteellisellä, humanistisella, kauppatieteellisellä ja tekniikan alalla. Vuonna 2014 Vaasan yliopistossa oli alemman korkeakoulututkinnon opiskelijoita 3158, ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijoita 1890 ja jatko-opiskelijoita 378. Kokonaisopiskelijamäärä oli 5426.



Kuvio 8. Vaasan yliopiston organisaatio. Vaasan yliopisto www.uva.fi

Vaasan yliopiston strategisia panostuksia kohdennetaan painoaloille, jotka ovat energia, johtaminen, monikielisyys ja rahoitus. Tämänhetkinen strategia on voimassa vuoteen 2016. Syksyllä 2015 yliopistossa on jo aloitettu uuden strategian suunnittelu yhdessä koko henkilöstön ja opiskelijoiden

Vaasan yliopiston strategiakartta

| Visio | Liiketoimintaorientoitunut Verkottunut Kansainvälisesti ja valtakunnallisesti menestyvä Monialainen | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| Painoalat | Energia | Johtaminen | Monikielisyys | Rahoitus |
| Strategiset tavoitteet | TUTKIMUS Valtakunnallisesti merkittävä ja kansainvälisesti korkea taso | KOULUTUS Laadukas, profiloitunut, liiketoimintaorientoitunut ja työelämärelevantti | YHTEISKUNNALLINEN VUOROVAIKUTUS Osaavan työvoiman tuottaminen, tiivis tutkimusyhteistyö, aktiivinen tutkimustiedon välittäminen | JOHTAMINEN Tuloksellinen, laadukas sekä osaava ja hyvinvoiva työyhteisö sekä tehokas hallinto |
| Strategiset keinot | 1. Tutkimusryhmät 2. Tutkijakoulu 3. Tutkijanuramalli 4. Julkaisutoiminta | 1. Koulutusohjelmat 2. Maisteriohjelmat 3. Liiketoimintaosaamis- ja kansainvälistymisvalmiudet 4. Kansainväliset maisteriohjelmat 5. Elinikäinen oppiminen | 1. Medianäkyvyys 2. Strateginen verkosto 3. Paikallinen ja alueellinen verkosto 4. Ammattikorkeakouluysteistyö 5. Alumnitoiminta 6. Lévon-instituutin rooli | 1. Toiminnanohjausjärjestelmä 2. Tulospalkkaus 3. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä työhyvinvointi 4. Kansainvälistyminen 5. Oppimisympäristö 6. Yliopistobrändi 7. Vaasan amk -yhteistyö |
| Toimeenpanon seuranta ja arviointi | 1. Tutkimustulokset 2. Tutkimusrahoitus 3. Tutkijakoulutuksen tulokset 4. Kokonaisarviointi 5 v. välein | 1. Koulutusohjelmien rekrytointi 2. Opintojen eteneminen 3. Liiketoimintaopinnot 4. Koulutuksen kansainvälisyys 5. Työllistyminen 6. Opiskelijapalaute 7. Ohjelmien arviointi | 1. Kumppanussopimusten toimivuus 2. Aikuis-koulutuksen tuloksellisuus 3. Säännölliset seurantatutkimukset (vaikuttavuuden arviointi) | 1. Tulosityksikkö- ja painoala-kohtaisen seurannan toimeenpano 2. Hyvinvointikysely 3. Palvelukysely 4. Talouden tasapaino 5. Toiminnanohjausjärjestelmän arviointi |

Kuvio 9 Vaasan yliopiston strategiakartta. Vaasan yliopisto 2012

Vaasan yliopiston strategiassa todetaan, että tulokset koulutuksessa ja kansainvälistymisessä ovat valtakunnan keskiarvoa korkeammalla. Maisterien ja kandidaattien edistyminen ja valmistuminen ovat hyvällä tasolla ja opiskelijavaihtoa ja ulkomaalaisten suorittamia tutkintoja on kansallista keskiarvoa enemmän. Yliopiston läpileikkaaviin kehittämistoimiin kuuluu, että jokaiseen koulutusohjelmaan on sisällytetty kansainvälistymisosoitteet. (Vaasan yliopisto 2012, 4)

Strategisessa visiossa Vaasan yliopisto on kansainvälisesti ja valtakunnallisesti menestyvä sekä tehokkaasti verkottunut, kansainvälisesti orientoitunut monialainen tutkija ja kouluttaja. Kauppatieteellisen alan toiminnan kansainvälisen toiminnan vakiinnuttaminen mainitaan erikseen (Vaasan yliopisto 2012, 5)

Tutkimuksessa kansainväliset julkaisut, kansainvälinen tutkimusrahoitus ja tutkimusryhmien kansainvälinen, korkea taso ovat yliopiston strategisia tavoitteita. Kansainvälinen toiminta ja vertailu ohjaavat toimintaa. Strategisia keinoja ovat kansainvälisesti verkottuneet tutkimusryhmät. Tutkijakoulujen kansainvälistymistä resurssoidaan. Tutkijauramallia vahvistetaan hyödyntämällä kansainvälisiä rekrytointikanavia. (Vaasan yliopisto 2012, 7)

Koulutuksessa Vaasan yliopiston strategia nostaa esiin opintojen myötä kehittyvän taidon toimia kansainvälisessä toimintaympäristössä. Jokaiseen koulutusohjelmaan sisällytetään

liiketoimintaosaamis- ja kansainvälistymisvalmiuksia. Kansainvälistä koulutustarjontaa maisteriohjelmissa laajennetaan. Kansainvälisiä koulutuskumppanuuksia kehitetään ja ulkomaalaisen henkilöstön osuutta opetushenkilöstössä kasvatetaan. (Vaasan yliopisto 2012, 8)

Yksi seitsemästä strategisesta keinosta on kansainvälistyminen. Kansainvälistyvä henkilöstörakenne otetaan huomioon Vaasan yliopiston hallinnossa ja viestinnässä. (Vaasan yliopisto 2012, 11) Koulutustoiminnan strategisten tavoitteiden toteutumisessa arvioidaan koulutusohjelmien rekrytointien menestyksellisyys, opintojen eteneminen, liiketoimintaopintojen suorittaminen, koulutuksen kansainvälisyys, valmistuneiden työllistyminen ja opiskelijapalaute. Opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden liikkuvuudelle sekä ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrille on asetettu määrälliset tavoitteet. (Vaasan yliopisto 2012, 12-13)

Kansainvälisyys on Vaasan yliopistossa kaikille tarkoitettua ja osoitettua toimintaa sekä osa opintoja ja tutkimusta. Kansainväliset asiat on sijoitettu koko yliopistolle yhteisiin yliopistopalveluihin. Henkilöstöä on kahdeksan ja toimintaa johtaa kansainvälisten asioiden päällikkö. Muu henkilöstö on suunnittelija-, kansainväliset asiat- ja sihteeri -nimikkeillä. (www.uva.fi) Kansainväliset asiat –yksikkö hoitaa koko yliopiston kaikkien tiedekuntien yliopistoverkostot sopimusvalmisteluineen, opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden tiedottamisen ja palvelut sekä kansainvälisten ohjelmien suunnittelua, raportointia, ohjausta, valmistelua, markkinointia, rekrytointia ja orientoivia tehtäviä.

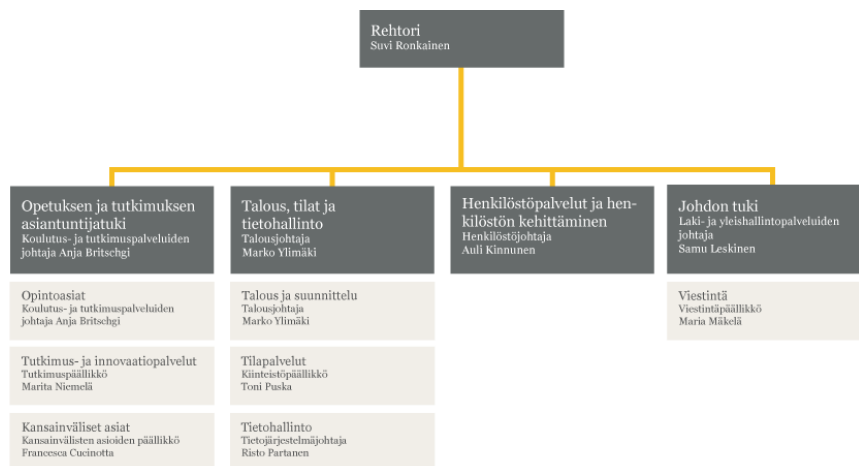
Vaasassa kansainväliset asiat on organisoitu prosessin mukaisesti osaksi yliopiston hallinto- ja tukitoimia, joiden tehtävänä on yliopiston perustehtävien eli opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tukeminen. Yliopistopalvelut on siirtynyt prosessiorganisaatioon, jossa noudatetaan yhteisiä toimintaperiaatteita sekä johdetaan ja kehitetään toimintaa yhtenä kokonaisuutena. Toimintojen keskittäminen on nostanut kansainvälisen toiminnan ja prosessin laatua. Tukipalveluiden keskittäminen on lisännyt myös tutkimuksen prosessia ja yhdenmukaistamista. (KKA 2012, 38 ja 69)

Vaasan yliopistossa tutkimuksen ja koulutuksen laatutyö on hyvässä suhteessa strategiaan ja strategiaan tavoitteisiin. Yliopiston laadunvarmistaminen perustuu johdonmukaiseen toiminnan ohjaamiseen. Toimintojen laadun varmistamisella ilmaistaan ja ohjataan toiminta- ja taloussuunnittelulla asetetut tavoitteet ja suunnitelmat sekä näiden tueksi suunnitellut seuranta-, raportointi- ja arviointimenetelmät sekä sisällöt. Tämä kaikki toteutetaan yksiköissä toiminnoittain. (KKA 2012, 22)

Strategiset määrälliset ja laadulliset tavoitteet ovat läheisessä suhteessa toisiinsa. Kansainväliset tavoitteet ovat osa laadullisia mittareita. (KKA 2012, 25)

Kansainvälinen liikkuvuus, siitä tiedottaminen ja sen organisoiminen on Vaasan yliopistossa hyvällä tasolla ja laadukasta (KKA 2012, 32). Yliopistojen rahoitusmallin mukainen kansainvälisyysmittaristo näyttää kehittyvän erittäin hyvin.

Kansainväliset asiat Vaasan yliopistossa on sijoitettu yliopiston yhteisiin Yliopistopalveluihin.



Kuvio 10 Vaasan yliopiston Yliopistopalvelut. Vaasan yliopisto www.uva.fi

5 Johtopäätöksiä

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistymistä strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuus johdatti minut tarkastelemaan strategian käsitettä sekä historiallisena ilmiönä että organisaatioiden toimintaa ohjaavana ajattelu- ja toimintamallina. Ellen Earl Chaffee (1985) kuvaa artikkelissaan Three Models of Strategy lineaarisen, adaptiivisen ja interpretiivisen strategiamallin. Niistä, ja etenkin interpretiivisestä mallista, tuli oman tutkimukseni ydinkäsite. Muusta strategiakäsitteistöstä ajatuksissani pyörivät emergentit, toiminnan kautta organisaatioon vaikuttavat strategiat. Tatiana Fumasolin ja Jeroen Huismanin (2013) sekä Robert Seidlin (2007) analyysit organisaation sisäisen viestinnän ja strategisen kommunikoinnin merkityksistä vahvistivat omia käsityksiäni strategian suunnittelun ja menestyksekkään toteuttamisen monimutkaisesta dynamiikasta.

Yliopistojen kansainvälinen toiminta on itselleni tärkeä ja rakas asia. Olen tehnyt sitä vuosia ja katson ilmiötä sisältä käsin. Tutkimukseni lopullinen aiheenvalinta ja rajausta syntyi halusta selvittää arjessani läsnä olevien ilmiöiden toiminnan logiikkaa ja osin myös ammatillista retoriikkaa ja jargonia. Yliopistojen kv-toimijat miettivät väistämättä oman toimintansa suhdetta yliopistonsa yleisiin

tavoitteisiin. Kv-toimijat ovat usein ratkaisevassa roolissa selittämässä tulkkina yliopistonsa strategioita, koulutuksen ja tutkimuksen sisältöjä ja ryhmäsidoksia. Tämä tehdään vieraalla kielellä ja muista kulttuureista käsitteensä omaksuneiden ihmisten kanssa. Kv-toimijoiden arkiseen työhön kuuluu rutiinien tulkinta. Strategiaa ohjaavat arvot ja poliittiset, taloudelliset sekä yhteiskunnalliset tavoitteet on hahmotettava organisaation sisältä mutta ulkopuoliselle ymmärrettävin käsittein.

Lähestyin tutkimuksessani yliopistojen kansainvälistä toimintaa kolmen yliopiston julkisia strategiadokumentteja arvioimalla. Tarkastelin kansainvälisten toimintojen sijoittumista yliopistojen organisaatiossa ja totesin, että niitä ollaan trendin mukaisesti keskittymässä yliopistojen palvelutoimintoihin. Katsastin kevyesti yliopistojen rahoitusmallin mukaisia mittareita vipunentietokannasta. En vertaillut yliopistoja keskenään mittarimenestyksen mukaan. Yliopistojen dokumentit kertoivat minulle siitä miten yliopistot ovat ilmaisseet strategisia tavoitteitaan ja miten yliopistojen strateginen ajattelu on linkittynyt yleiseen strategiakäsitteen analyysiin.

Rinnastin tutkimuksessani suomalaisten yliopistojen strategioita ja laatuasiakirjoja Suomen opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen kansainvälistymistä ohjaaviin strategiisiin asiakirjoihin. Havaintoni mukaan yliopistot linjaavat omat strategiansa ja viestintänsä lähes identtisiksi valtion ohjauksen mukaan. Suomen näkemys kansainvälistymisestä on EU:n näkemys. OECD:n raporttien sisältö siilautuu selvästi suomalaiseen yliopistoretoriikkaan.

Tutkimukseni kohteena on yliopistojen kansainvälistyminen ja teoreettisena kehyksenä strateginen johtaminen. Kumpikin käsite on moniulotteinen ja monitulkintainen. Kummankin käsitteen ympärille on syntynyt teoreettisia koulukuntia, joissa pyritään määrittämään käsitteitä. Yliopistojen kansainvälistyminen alkoi massoittua ja rutinoitua 1980-luvun lopulta lähtien. 1990-luvulla kansainvälistymistä koskeva tutkimus keskittyi ratkaisemaan kansainvälistymisen organisatorisia kysymyksiä. Mitä kansainvälistyminen on yliopiston toimintana? 2010-luvulla kansainvälistymistä on tullut yliopistojen rutiinia ja aiheeseen liittyvä tutkimus keskittyy aiempaa enemmän hakemaan vastauksia kysymykseen kansainvälistymisen tuloksista sekä yliopistojen institutionaalisella että laajemmin yhteiskunnallisella tasolla.

Tutkimukseni kohteina olevissa yliopistoissa kansainväliset asiat on sijoitettu osaksi yliopistojen keskitettyjä palveluita. Tendenssi on, että esimerkiksi tiedekunnissa aiemmin olleet kv-työntekijät henkilöt tai palvelut on joko siirretty tai ovat siirtymässä yliopistotason keskitettyihin palveluyksiköihin. Palveluiden keskittämisen katsotaan nykyisen näkemyksen mukaan parantavan hallinnollisia prosesseja ja toiminnan laatua. Monikulttuurinen ja monikielinen palvelukyky yliopistoissa lisääntyy kansainvälisen toiminnan ammattimaistuesssa. Kansainvälinen toiminta tukipalveluna tarkoittaa tutkimus- ja koulutusintressin kautta muodostuvien tarpeiden tukemista.

Tutkielmani kohteina olevissa yliopistoissa strategiat on uudistettu viimeisen viiden vuoden aikana. Kaikissa uudistetuissa strategioissa korostetaan, että strategia on tehty yhdessä koko yliopiston kanssa. Kaikki henkilöstöryhmät ja toiminnot ovat olleet mukana työstämässä strategiaa. Toteutetut strategiat vastaavat näin ollen nykyaikaisia ja tavoiteltavia strategian suunnittelun ideaaleja. Strategioissa näkyvät selvästi voimassa olevan yliopistolain ja valtion yliopistoille osoittaman rahoitusmallin henki ja odotukset. Yliopistot ovat ottaneet tosissaan niille asetetut odotukset painoalojen ja profiilien kehittämiseksi.

Tapausyliopistojen strategioissa ja niihin liittyvissä strategiadokumenteissa korostetaan voimakkaasti, että strategia on toteutettu yhdessä. Strategioista tiedotetaan ja niissä sanallistetaan, että strategiat on suunniteltu ja toteutettu yhdessä koko henkilöstön kanssa. Koko henkilöstö ja myös ulkoisia sidosryhmiä on ollut mukana. Yliopistojen strategiatyö kuvataan kokonaisvaltaisena prosessina, jossa valmistelu, suunnittelu ja toteutus ovat läheisesti kietoutuneet toisiinsa. Yliopistot panostavat strategiaprosessin tiedottamiseen ja viestintään. Kansainväliset toiminnot ovat osa yliopistojen yleistä strategista toimintaa.

Lineaarinen, adaptiivinen ja interpretiivinen strategiamalli (Chaffee 1985) toimivat hyvin kuvattaessa yleistä strategia-ajattelua ja organisaatioiden menestystekijöitä. Adaptiivinen ja erityisesti interpretiivinen toiminta ovat malleja, joita voi hyvin pitää menestyksen edellytyksenä nykyisessä globaalissa, monimutkaisessa ja yhä nopeammin muuttuvassa poliittisessa ja taloudellisessa ympäristössämme. Interpretiivinen malli näyttäisi soveltuvan erityisesti yliopiston kaltaiseen löyhäsidoksisen asiantuntijaorganisaation, jonka tavoitteet ovat osin abstraktit, jolta edellytetään profiloitumista ja joka hakee jatkuvasti itselleen legitimeettinsä vahvistamista.

Interpretiivinen strategia korostaa organisaation jäsenten osallistumista ja osallistamista. Tutkimukseni kohteina olevien yliopistojen strategiat korostavat yhteisöllisyyttä, jaettua johtajuutta ja toiminnan kehittämistä sekä vertikaalin että horisontaalisen vaikuttamisen keinoja. Yliopistojen kansainvälisessä tekemisessä osallistaminen näkyy yleistyneenä sloganina: ”Kv:ta tekevät kaikki!”

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lapin yliopisto ja Vaasan yliopisto toteuttavat suomalaisilta yliopistoilta odotettua kansainvälistymistä tarkasti Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamien tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen ja koulutuksen kansainvälistymistä mitataan ja kuvataan rahoitusmallin mittareiden mukaisesti. Ministeriön (OKM 2009, OKM 2012) ilmaisemat korkeakoulujen kansainvälistymistarpeet ja tavoitteet näkyvät yliopistojen strategioissa. Yliopistojen 2010-luvulla päätetyt rahoitusmallit ja niiden mittarit ohjaavat väistämättä yliopistojen toimintaa ja siten myös kansainvälistymiseen liittyviä päätöksiä ja toimintoja. Yliopistoissa tutkinto-opiskelijoiden ns. pitkät vaihdot ja henkilöstön ja opettajien lyhyet vaihdot ovat lisääntyneet.

Lapin yliopisto on tutkimukseni kohteista ainoa, joka tilastoi merkittävästi opiskelijoiden lyhyitä vaihtoja. Se kertoo ehkä poikkeavasta asenteesta kotikansainvälistymiseen tai intensiivikurssitoimintaan.

Lapin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto ovat kaikki uudistaneet strategiansa äskettäin. Kaikkien kolmen yliopiston strategiat ovat yleisstrategioita. Kiinnostukseni kohteena oleva kansainvälinen toiminta on mukana kokonaisstrategiassa. Yliopistoissa ei ole enää erillistä kansainvälisyys- tai kansainvälistymisstrategiaa, joita suomalaisissakin yliopistoissa ja korkeakouluissa laadittiin vielä 2000-luvun alussa. Siirtyminen yleisstrategioihin noudattaa strategiakirjallisuudessa suositeltua toimintatapaa.

6 Keskustelua

Suomen yliopistojen kansainvälistymispolitiikka on seurannut yhteiskunnan yleistä kehitystä ja politiikkaa. Yliopistojen kansainvälistymistä on ohjattu ja tuettu poliittisin ja taloudellisen kehityksen tavoittein. Yliopistojen kansainvälistyminen perustui pitkään henkilökohtaisiin ja laitostasojen kontakteihin, mutta viimeiset kolme vuosikymmentä muutosta on ohjattu tavoitteellisesti.

Kansainvälistymispolitiikan ensimmäisessä aallossa 1980-luvulla korostui kansainvälistyminen kulttuurisena vuorovaikutteisuuksena. Tavoitteena yliopistoissa oli opiskelijavaihdon, henkilöstöliikkuvuuden ja kieli- ja kulttuuritaidon kasvattaminen. Opetusministeriö julkaisi ensimmäisen kansainvälistymissuunnitelman vuonna 1987. (Nokkala 2009, 10; Pekkola 2009, 58)

Suomen lähentyminen Euroopan yhteisön kanssa ja EU:n jäsenyys vuonna 1996 institutionalisoivat myös yliopistojen kansainvälistymistä. Kansainvälinen toiminta vakiintui osaksi kaikkea korkeakoulukentän strategista kehittämistä. Kansainvälinen korkeakouluyhteistyö laajeni huomattavasti, kun Suomi pääsi eurooppalaisen vapaakauppajärjestö EFTA:n jäsenenä mukaan eurooppalaisiin kansainvälisen liikkuvuuden ohjelmiin, esimerkiksi Erasmus-ohjelmaan. Opetusministeriön yhteyteen perustettiin vuonna 1991 kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO, jonka tehtäväksi tuli yliopistojen ja myös ammattikorkeakoulujen kansainvälistymisen tukeminen. Kansainvälistyminen alettiin nähdä yhä tarpeellisemmaksi opetuksen ja tutkimuksen laadun takaamiseksi sekä innovaatiojärjestelmän tukemiseksi ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Nokkala 2009, 10)

CIMOsta onkin muodostunut koko suomalaisen korkeakoulukentän kansainvälistymisen kannalta keskeinen toiminta. CIMOn hallinnoimat kansainväliset ohjelmat ovat olennaisen tärkeitä yliopistojen

strategisen kansainvälistymisen työvälineitä. Yliopistojen kansainväliset toimijat, kansainvälisten asioiden koordinaattorit, kv-henkilöstö ja tutkimuksen ja koulutuksen asiantuntijat saavat valtavasti tukea CIMO:sta. Tuki on tietoa kansainvälisistä ja myös kansallisista kansainvälistymistä tukevista ohjelmista ja ohjausta menestyksellisten rahoitushakemusten tekemiseksi opetukseen, tutkimukseen, hankkeisiin ja intensiivikurreihin.

Suomi vakiinnutti paikkansa globaaliksi muuttuneessa koulutuksen ja tutkimuksen kentässä. Opetusministeriön Kansainvälisen toiminnan strategiassa (2001) kuvattiin suomalaisten yliopistojen kansainvälistymisen aste alhaiseksi ja visioitiin Suomi osaksi eurooppalaista korkeakoulualueita, jossa opiskelijaliikkuvuus on osa arkea ja koulutuksen ja tutkimuksen sisällöt ovat kansainvälisiä. Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrän tavoitteeksi Suomessa asetettiin 10000-15000. Korkeakoulujen vaihto-opiskelijoiden vuosivolyymitavoitteeksi määritettiin 28000 henkilöä, ja ulkomaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön määrä esitettiin vähintäänkin tuplattavaksi vuoteen 2010 mennessä. (Nokkala 2009, 10)

Suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistyminen on kehittynyt ja voimistunut 1990-luvulta lähtien. Kehitykseen on vaikuttanut kansainvälistymisen saama keskeinen rooli korkeakoulujen toimintaa ohjaavissa strategisissa asiakirjoissa. Näistä tärkeimpiä, viiden viimeisen vuoden aikana tavoitteita määrittäviä asiakirjoja ovat Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia (OKM 2009) ja KESU eli Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2011-2016 (OKM 2012).

Kummassakin edellä mainitussa dokumentissa todetaan suomalaiset korkeakoulutuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Positiivista on, että Suomi on menestynyt hyvin kansainvälisissä koulutuksen, tutkimuksen, teknologian ja innovaatiotoiminnan vertailuissa. Korkeakoulumme ovat aktiivisia toimijoita eurooppalaisessa korkeakoulu- ja tutkimusyhteistyössä. Vieraskielinen koulutus on lisääntynyt, ja korkeakoulujen valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset kansainvälisiä elementtejä sisältävät hankkeet ovat lisääntyneet (OKM 2009, 12-14).

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa todetaan kuitenkin lähtötilanteena, että suhteessa moniin kilpailijoihin Suomen kansainvälistyminen on kuitenkin heikkoa. Korkeakoulu- ja tutkimusjärjestelmäämme vaivaavat vähäinen kansainvälisyys. Suomi on rakentanut osaamistaan vahvasti omin voimin. Kansainvälinen menestys kilpailukyvyssä ja tietoyhteiskunnassa on hiipunut. Suomi on OECD-maiden vähemmistöön kuuluvia maita, jotka kärsivät aivovuodosta. Opettajien ja opiskelijoiden liikkuvuudessa olemme jäljessä suuria tiedemaita. Suomen korkeakouluissa on suhteellisen vähän ulkomaisia opettajia tai tutkijoita tai kansainvälisiä opiskelijoita. Maahanmuuttajien osuus korkeakouluopiskelijoista on vähäinen. (OKM 2009, 14)

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa todetaan, että kansainvälistymisen vähäisyys ja heikko vaikuttavuus ovat este sekä kansallisen kulttuurin että yhteiskunnan kehittymiselle. (OKM 2009, 15) Korkeakoulujen kansainvälinen toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Korkeakouluyhteisön ja työelämän keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että korkeakoulumme eivät tarjoa opiskelijoille, tutkijoille, opettajille eikä muulle henkilökunnalle aidosti kansainvälisiä ja monikulttuurisia toimintaympäristöjä. Suomalaisten korkeakoulujen on kilpailtava yhä kovemmin säilyttääkseen asemansa osaamisen ja uuden tiedon tuottajina, siirtäjinä ja hyödyntäjinä. On kuitenkin huomattava, että korkeakoulujen sekä koulutus- että tieteenalojen välillä on merkittäviä eroja kansainvälistymisessä. (OKM 2009, 17)

Suomen korkeakoulujen kansainvälistyminen ja kansainvälistymistavoitteiden taso ei ole tarpeeksi korkea. Korkeakoulutuksen matala kansainvälistymistavoite nähdään yhteiskunnan yleisen kehittymisen esteenä. Tampereen yliopiston Tieteen-, teknologian- ja innovaatiotutkimuksen yksikön raportissa *Kannattaako kansainvälistyä? Suomen yliopistot kansainvälisinä akateemisina ympäristöinä* tutkittiin kansainvälistymisen tapoja ja tasoa post doc -tasolla. (Raunio, Korhonen ja Hoffmann 2010)

Yliopistoyksiköt voidaan raportin mukaan jakaa kolmeen tyyppiin kansainvälistymisen asteen mukaan. Tyypin 1 yksiköissä liikkuvuus on usein monimuotoista ja luonnollinen osa toimintaa ja uraa. Tyypin 2 yksiköissä kansainvälisyys on arvostettua, mutta käytäntö ei täysin vastaa retoriikkaa. Tyypin 3 yksiköissä liikkuvuudella ei ole todellista yhteyttä urakehitykseen ja akateemiseen työhön. (Raunio, Korhonen ja Hoffmann 2010, 134)

Ulkomaalaistaustaisen urakehitys suomalaisissa yliopistoissa on haasteellisempaa kuin kantasuomalaisten. Etenkin tyypin 2 ja tyypin 3 yliopistoissa urakehitys tyssää väitöksen jälkeen. Kansainvälinen työrupeama tukee ennen kaikkea uraa ulkomaalaistaustaisen kotimaassa. (Raunio, Korhonen ja Hoffmann 2010, 134)

Kannattaako kansainvälistyä -raportista voimme lukea, että opettajien ja tutkijoiden urakehitys korreloi lyhyiden, alle kolmen kuukauden mittaisten vaihtojen kanssa positiivisesti. (Raunio, Korhonen ja Hoffmann 2010, 136) Onko sattumaa, että nämä henkilöstön lyhyet vaihdot ovat kaikkein nopeimmin kasvanut kansainvälisyysmittari 2010-luvulla?

Kansainvälisen toiminnan strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa vain jos korkeakoulun koko organisaatio on tietoinen tavoitteista ja toimenpiteistä, joilla tavoitteeseen pyritään. Tähän on mahdollista päästä, jos kansainvälinen -toiminta on osa kokonaisvaltaista institutionaalista toimintaa. Kansainvälistymisstrategian strategian tulee olla osa kokonaisstrategiaa, ei erilliseksi toiminnoksi ymmärretty. Strategian muutoksen täytyy näkyä myös organisaation muutoksena. Kansainvälisen

toiminnan strateginen kehittäminen täytyy nähdä osana strategian ja organisaation muutosta. (Söderqvist 2007, 38 -42)

Korkeakouluilla ei välttämättä ole ”ulkopolitiikkaa”, määritettyjä tavoitteita tai toimintatapoja käsitellä nykyaikaisia yliopistomaailman ja ulkomaailman suhteita. Näistä ulkosuhteista on kuitenkin tullut olennainen osa yritysmäisesti toimivan yliopiston arkea. Yliopistot voivat ulkoistaa tutkimustoimintaa tutkimuskeskuksiin ja laitoksiin. Näin tehtäessä yliopiston henkilöstön roolit ja tehtävät monipuolistuvat ja monimutkaistuvat. Yliopistoissa, jotka haluavat menestyä nykyaikaisessa moniulotteisessa toimintaympäristössä, täytyy oppia integroitumaan muuttuvaan ympäristöön. Ulkoiseen ympäristöön integroituminen edellyttää joustavuutta ja muutosherkkyyttä. (Shattock 2010, 133 -134) Tämän edellytyksenä on (ylimmän ja keski-) johdon kyky käsitellä strategioiden suunnittelua ja implementointia nykyistä paremmin (esim. Kohtamäki 2012).

Korkeakoulujen kansainvälistymistavoitteiden saavuttamisen suurimpia esteitä näyttää olevan johtajien -ennen kaikkea keskijohdon- tietotaidon heikkous. Strategian toteuttaminen edellyttää, että johtajilla on taito vakuuttaa organisaatio strategian merkityksellisyydestä. Menestyksekkäs johtaminen tarkoittaa virallisen strategian aktiivista johtamista ja epävirallisen emergentin strategian havaitsemista ja hyödyntämistä. (vrt. Kohtamäki 2012). Mikäli johtajat eivät ole sitoutuneita tai he eivät tunne tai osaa käyttää organisaation informaatiojärjestelmiä strategian toteuttaminen on vaikeaa. Johtajilta vaaditaan suunnittelu- organisointi- ja soveltamistaitoja. Kansainvälistyminen ontuu, mikäli johtajat eivät tunne kansainvälisen toiminnan rahoitusta tai arviointikriteerejä. On havaittu, että kansainväliseen toimintaan osallistuvat johtajat tarvitsevat kipeästi myös muutosjohtamisen taitoja. (Söderqvist 2007, 46; Wende 2001)

Kokemukseni mukaan kansainvälisyys yliopistojen strategisena toimintana on kuitenkin vielä vasta kehittyvällä tasolla. Kun kysytään, kuka tekee kansainvälistymisen, miten se tehdään tai kuka päättää kansainvälistymiselle osoitetuista resursseista tai miten resurssit allokoidaan yliopistojen sisällä, vastauksia on yhtä monta kuin on vastaajia.

Yliopistojen kansainvälistymistä ja kansainvälistymisen johtamista luonnehditaan usein sattumanvaraiseksi. Kansainvälistyminen on vain harvoin operatiivisen johtamisen ytimessä, vaikka nykyaikaisissa korkeakouluissa kansainvälinen toiminta ja opetuksen ja tutkimuksen kansainvälistäminen ovat strategisissa asiakirjoissa keskeisiä tavoitteita ja toiminnan kehittämisen kohteita. (Knight 1999, Söderqvist 2007)

Yliopistojen kansainvälistymisen johtamiseen vaikuttaa olennaisesti yliopisto-organisaation näkemys kansainvälisyydestä strategisena tavoitteena ja operatiivisena toimintana. Perustavaa

laatua oleva kysymys on, miten käsitteet kansainvälistyminen ja kansainvälinen toiminta määritetään strategiassa. Lisäksi olennaista on, mihin kansainvälinen toiminta on sijoitettu organisaatiossa. Onko se osa akateemista toimintaa vai tukipalveluita.

Korkeakouluissa kansainvälistyminen ja sitä tekevät henkilöt asemoidaan välillä tukipalveluihin, joskus pedagogiseen ytimeen ja välillä tutkimustoimintaan. Korkeakoulut eroavat kansainvälisten toimintojen organisoinnissa keskenään, mutta myös yksittäisten korkeakoulujen organisaatioissa eri yksiköissä tai tiedekunnissa kansainväliset tehtävät on organisoitu vaihtelevasti. Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen -käsitteiden määrittämättömyys johtaa helposti kansainvälistymiseen tähtäävän toiminnan perusteiden ja tavoitteiden vääriin (persoonallisiin) tulkintoihin. (Söderqvist 2007, 19)

Keskittetyt palvelut herättävät myös kysymyksiä. Tukevatko ne aidosti yliopiston laadun kehittämistä? Osa tutkimuksesta (esimerkiksi Seidl 2007; Fumasoli ja Huisman 2013) kiinnittävät huomiota siihen, että strateginen ajattelu ja kokemus toiminnan motiiveista eroavat alakohtaisesti.

Korkeakoulut ja yliopistot ovat löyhäsidonnaisia organisaatioita ja niiden strategista johtamista täytyy tarkastella tästä lähtökohdasta käsin. Rationaalinen, liikemaailmassa 1900-luvun jälkipuoliskolla käytössä ollut strategiakäsitys ja siitä kummunnut johtamistapa ei ole sovellettavissa menestyksekkäästi yliopistojen toiminnan suunnitteluun tai johtamiseen. Strategia-käsitteen muutos rationaalisesta prosessuaaliseksi 1900-luvun lopussa lisäsi ymmärrystä julkisen sektorin organisaatioiden toiminnasta. Prosessuaalinen strategiakäsitys on hyödyllinen myös yliopistojen toiminnan analysoimiseksi.

Prosessuaalinen strategiamalli lähestyy yliopistoille tyypillisen löyhäsidonnaisen organisaation käsitettä. Löyhäsidonnaisessa organisaatiossa yksiköt toimivat ainakin osin itsenäisesti ja riippumattomina instituution kokonaisuudesta. Solumaiset yksiköt toteuttavat omia strategisia tavoitteitaan. Näitä tavoitteita on usein vaikea liittää tai linkittää organisaation yleiseen strategiaan. Solumaisesta tai siiloutuneesta rakenteesta johtuen esimerkiksi institutionaalisen tason viestintä ja siten myös palvelut voivat jäädä osalle organisaatiota vieraiksi.

Kansainvälisen toiminnan organisoituminen yliopistoissa vaihtelee. Toiminta nähdään osittain institutionaalisenä toimintana, osittain yksikkötasoisena toimintana. Tutkielmani kohdeyliopistoissa kansainvälistymispalvelut on sijoitettu yliopiston palveluyksiköihin. Yhteisten tukipalveluiden tehtäviä ovat esimerkiksi kansainvälisten yhteistutkintojen ja vieraskielisten koulutusten ulkomaalaisten opiskelijoiden tiedottaminen ja tuki. Kansainväliset palvelut palvelevat yliopistojen yleisessä strategiassa tavoitteiksi asetettuja toimintoja. Niihin kuuluu osin myös vakiintunut EU- ja OKM-tasoinen liikkuvuusrahoitus. Yliopistojen kansainvälisissä palveluissa työskentelevät toimivat usein

yliopistojensa CIMO-kontakteina. Kokemukseni mukaan kansainvälisten palveluiden merkitys nimenomaan opetuksen ja opetukseen liittyvien kansainvälisten tehtävien tukena ja informanttina on merkittävä.

Kansainvälisyys yliopiston toimintana ymmärretään löyhäsidonnaisessa yliopisto-organisaatiossa eri tavoin institutionaalisella, tiedekunta, yksikkö ja henkilökohtaisella tasolla. Yliopistojen rahoitusmalli ja siinä ilmaistut kansainvälisen toiminnan tulostavoitteet eivät välttämättä vastaa kokemusta kansainvälisen toiminnan käytännöistä ja merkityksellisyydestä yliopistoissa ja niiden yksiköissä. Strategiset tavoitteet ilmaistaan usein vain yleisellä tasolla (esimerkiksi liikkuvuuden tavoitemäärinä tai tavoitteellisena kasvun prosenttina). Operatiiviset toimijat kokevat usein toimivansa ilman tukea. Tämä aiheuttaa turhautumista ja tyytymättömyyttä ja välillisesti tehottomuutta. (Söderqvist 2007, 17-19)

Strategiakirjallisuudessa puhutaan lineaarisista, adaptiivisista ja interpretiivisistä strategiamalleista. Näissä malleissa strategioiden suunnittelu ja jalkauttaminen organisaation toimintaan vaihtelee tiukasti ylhäältä johdetuista yhteisöllisesti toteutettuihin prosesseihin. Interpretiivinen malli vastaa nykyisin yleisesti omaksuttua strategiatyön mallia, jossa strategiset linjaukset ja toimenpiteet toteutetaan koko organisaatioita osallistaen. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston strategiat on toteutettu interpretiivisessä ”me teemme tämän yhdessä” -hengessä. Strategiat on toteutettu prosesseina, joissa asetetut tavoitteet ja strategian toteutus ja jalkauttaminen näyttävät olevan seurausta syklisestä ja vuorovaikutteisesta prosessista, jossa suunnitelmat ja toteutus etenevät hermeneuttista plan-do-act-re plan mallia noudattaen (Aaltonen ja Ikävalko 2002, 416).

Suomalaiset yliopistot ovat tiukasti sidoksissa valtion ohjaukseen. Yliopistojen ohjauksessa on paljon lineaarisen strategisen ohjauksen elementtejä. Kansainvälistyminen on yksi toiminnan alueista, joissa yliopistot tasapainottelevat toisaalta valtion ohjauksen edellyttämän profiloitumisen ja toisaalta ylhäältä annettujen tarkkojen reunaehtojen välillä. Yliopistojen rahoitusmalli määrittää tarkasti yliopistojen toiminnan mittarit. Käytännössä rahoitusmalli ainakin ohjaa määrävästi aidon strategisen suunnittelun toteutumista. Yliopistot mukauttavat strategiansa ennalta määritettyyn rahoituksen kehykseen. Rahoitusmallin kilpailuelementti supistaa käytännössä valinnan mahdollisuuksia. Rahoitusmallin näyttää ohjaavan standarditoimintaan ja hyödyntämään vakiintuneita rahoitusinstrumentteja. Yliopiston täytyy olla menestyksekkäs kilpaillun rahoituksen hakemisessa voidakseen kansainvälistyä aidosti oman strategiansa mukaisesti

Kansainvälistymisstrategian toimeenpanon seuraamiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan riittävä tietopohja. Tätä tietopohjaa on kuitenkin vaikea kerätä ja hahmottaa, koska kansainvälisyys on

monimuotoinen kokonaisuus. Tutkimuksessa, koulutuksessa ja yliopistoissa sekä ammattikorkeakouluissa on erilaiset toimintatavat, tavoitteet ja mittarit. Hanketoiminta ja sidosryhmätyöskentely mutkistavat kuvaa lisää.

Kansainvälistymisen jäsentämiseen ja seurantaan ei ole olemassa kaiken kattavaa tai vertailukelpoista materiaalia tuottavaa tietopohjaa. OKM asettikin yhdeksi tavoitteeksi vuoteen 2015 mennessä kehittää kansainvälistymisen seurannan ja arvioinnin tietopohjaa, tilastointia ja indikaattoreita tietopohjaa yhdessä korkeakoulusektorin eri toimijoiden, Tilastokeskuksen, Suomen Akatemian, ja CIMO:n kanssa osana korkeakoululaitoksen tietohallinnon kehittämishanketta. - Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia (OKM 2009, 54)

Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa korkeakoulujen kansainvälistymisen käsitettä on analysoitu ja operationalisoitu. INHolland -yliopiston (Reeb-Gruber 2009) mittaristo kuvaa tarkasti koko korkeakoulun organisaation ja eri yksiköt ja niiden roolit ja kansainvälisen toiminnan osaamistasot. INHollandin mittaristolla voidaan kuvailla kansainvälistymisen laatua korkeakoulussa.

Felix Maringe (2010) on luonut korkeakoulujen kansainvälistymisosaamiselle laadullisen mittariston. John K. Hudzik (2011 ja 2012) on pyrkinyt omissa selvityksissään havainnollistamaan korkeakoulujen nykyaikaista, kokonaisvaltaista kansainvälistymistä. Hudzik on tutkinut nimenomaan yhdysvaltalaisista korkeakouluympäristöä. Hän näkee, että Yhdysvalloissa korkeakoulujen kansainvälistyminen on vielä vaihtelevaa ja että korkeakoulut tarvitsevat selkeää ohjausta ja ohjeistamista, jotta kansainvälistyminen kehittyisi. Hudzik operationalisoi kansainvälistä toimintaa kuvaamalla korkeakouluorganisaation jokaisen toimijan tehtävät ja niihin liittyvän kansainvälisyysosion.

Kannattaako kansainvälistyä -raportti (Raunio, Korhonen ja Hoffmann 2010, 137-138) lähestyy kansainvälistymistä Reeb-Gruberin (2009) ja Hudzikin (2011) tavoin esittämällä tavoitteet ja ehdottamalla 10-kohtaisen toimenpidesuunnitelman yliopistoille. Suunnitelma kiteyttää hyvin Suomen yliopistojen kv-strategian (OKM 2009) ja Koulutuksen ja tutkimuksen KESUn (OKM 2012) yleiset periaatteet. Suunnitelman kiteytys on, että kansainvälisyys tuodaan yliopiston strategian ja toiminnan ytimeen ilman erillistä kv-strategiaa. Tehdään kansainvälisyys osaksi normaalia toimintaa aina kun se on tarkoituksenmukaista. Kansainvälistymistä tukevat käytännöt resursoidaan ja niiden toteuttamiseen sitoutuvat sekä yliopiston että yksikön johto. Toteuttamiseen otetaan mukaan myös ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, joilla on kokemusperäistä tietoa kansainvälistymisestä.

Yliopistojen nykyinen rahoitusmalli perustuu strategiseen toimintaympäristön analyysiin ja kansainväliseen korkeakoulutuksen rahoitusmallien vertailuun. Korkeakoulutuksen valtakunnalliset

koulutuksen, tutkimuksen ja kansainvälisyyden strategiset tavoitteet on kirjattu rahoitusmallin matriisiin. Matriisin painotukset ovat siirtyneet yliopistojen strategiaan dokumentteihin ja sitä kautta strategisen ohjauksen välineiksi ja mittareiksi.

Vuonna 2015 Suomen hallitus päätti ennätysmäisistä koulutuksen leikkauksista Suomessa. Opetusministeri ja kolme professoria julkaisi Helsingin Sanomissa (HS 10.3.2016) avoimen kirjeen, jossa julistetaan, että kansainvälisen tason huippututkimukseen on panostettava. Kirjeessä todetaan, että huippulaatu saavutetaan vuosien, jopa vuosikymmenten työllä. Panostus kansainvälisen tason huippututkimukseen hyödyttää suomalaista hyvinvointia moninaisia reittejä. On tehtävä pitkäkestoista ja kestävää tiedepolitiikkaa ja löydettävä kansainvälisesti kilpailukykyiset profiilit ja lahjakkuudet.

Avoin kirje herätti laajaa keskustelua. Helsingin Sanomat julkaisi Sunnuntai-sivuilla Proffien kapina nimellä laajan professoreiden haastattelun. Yksi haastatelluista toteaa, että tällä hetkellä toteutettavat säästötoimet yliopistojen rahoituksessa johtavat siihen, että ”kansainvälisesti merkittävää työtä tekevää opetus- ja tutkimushenkilöstöä joudutaan irtisanomaan. Samalla katoavat heidän yhteistyöverkostonsa. Edellytykset korkeatasoiseen toimintaan rapautuvat oleellisesti.” (HS 13.3.2016)

Yliopistoilta edellytetään kansainvälistymistä, profiloitumista, kilpaillun rahoituksen saavuttamista. Proffien kapinan allekirjoittajat nostavat esiin yleisesti tiedossa olevan ja myös tutkimuskirjallisuuden ja OKM:n strategiadokumenttien ilmaiseman todellisuuden. Yliopistojen strateginen verkostoituminen sekä kansallisesti että kansainvälisesti on liikaa sidoksissa intresseihin.

Nykyinen yliopistolaki lisää yliopistojen autonomiaa. Yliopistojen perinteinen johtamisen kulttuuri muuttuu väistämättä. Perinteisen akateemisen ja kollegiaalisen asiantuntijaorganisaation johtamistavan rinnalle tuli managerialistinen johtamisnäkemys. Johtamiskulttuurin muutoksen kanssa samanaikaisesti yliopistojen sisäinen toimivalta kasvoi. Yliopistot voivat aiempaa enemmän päättää omista profiileistaan ja painopistealueistaan.

Proffienkin kapina nostaa esiin, että yliopistojen kansainvälistyminenkin on edelleenkin sidoksissa yliopistojen opettajien, tutkijoiden ja kansainvälistymisosaajien henkilökohtaiseen osaamiseen ja verkostoihin.

7. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimukseni perustuu tutkimuskirjallisuuteen, yliopistojen strategista työskentelyä ohjaavaan kirjalliseen aineistoon sekä yliopistojen kansainvälisen toiminnan toiminnallista ja sisällöllistä sisältöä selvittävään tutkimukseen.

Tutkimukseni nojautuu 16 vuoden kokemukseen suomalaisen korkeakoulun kansainvälisten asioiden koordinaattorina. Olen työskennellyt Lahden ammattikorkeakoulussa Muotoiluinstituutissa muiden tehtävien ohessa kansainvälisten asioiden -koordinaattorina vuodesta 2000. Koordinaattorina olen hallinnoinut korkeakoulun opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuutta, työskennellyt monissa korkeakoulujen kansainvälisissä verkostoissa ja koordinoanut esimerkiksi CIMOn FIRST-ohjelmaan kuuluvaa suomalaisten ja venäläisten korkeakoulujen ja yliopistojen verkostoa ARTSMOA.

Nordplus-ohjelma on tuttu esimerkiksi taide- ja muotoiluyliopistojen CIRRUS-verkoston (cirru.artun.ee) toiminnan kautta. Olen ollut koulumme verkoston yhteyshenkilö lähes yhtä kauan kuin olen toiminut kansainvälisten asioiden koordinaattorina.

Lahden ammattikorkeakoululle, maailman muotoiluyliopistoille ja itselleni tärkeä toimintaympäristö ja verkosto on Cumulus (www.cumulusassociation.org). Cumulus on kahdessakymmenessä vuodessa kasvanut parin kymmenen yliopiston klubista globaalisti toimivaksi, yli kahdensadan yliopiston verkostoksi ja lobbausjärjestöksi. Olen Cumuluksen kansainvälisten toimijoiden työryhmän johtoryhmässä ja koulutan cumuluslaisia kansainvälistymään.

Kansainvälistyminen korkeakoulujen toimintana ja sisältönä muuttuu ja kehittyy koko ajan. Kansainvälistymisen institutionalisoitumisen myötä opiskelijoiden palvelut ovat kehittyneet. Vielä 2000-luvun alussa monissa suomalaisissakin korkeakouluissa opetussuunnitelmia ei ollut kuin suomeksi, intranet ja sähköiset opiskelualusta olivat joko olemattomia tai vain suomeksi. Kansainvälisten opiskelijoiden asuntokysymyksiä ei ollut selvitetty. 2010-luvulla kansainvälisten asioiden koordinaattorin ei tarvitse enää odottaa peiton ja tyynyn kanssa linja-autoasemalla ulkomaista opiskelijaa lentokenttäbussista.

Tutkimukseni lähtökohta oli kokemus, että yliopistojen kansainvälinen toiminta ja ilmaistut strategiat olivat etäällä toisistaan. Yliopistojen strategioissa ja yleisessä puhunnassa on jo vuosia puhuttu aidosta kansainvälisyydestä. Kansainvälistyminen on kuitenkin näyttänyt ainakin kansainvälisten asioiden toimistoissa ja kansainvälisissä yksiköissä kansainvälisyyttä toteuttavien kansainvälistymisen ammattilaisten silmissä olevan ilman selvää suhdetta virallisesti ilmaistuihin

strategisiin tavoitteisiin. Tämä näkyy siten, että kv-toimijat eivät saa omalle työlleen johdon tukea tai johdon ja kv-toimijoiden käsitykset kansainvälisen toiminnan tavoitteista ja operaatioista poikkeavat toisistaan. Tutkimukseni havaintoja on, että kansainvälistymisen johtaminen on myös aihetta käsittelevän kirjallisuuden (Knight, useita tutkimuksia, Maringe 2011, Hudzik 2011) mukaan usein vain vähän strategista ja perustuu vääriin tai kuviteltuihin käsityksiin kansainvälisyydestä. Kansainvälistyminen on monessa yliopistossa edelleen virallisen strategian reunoilla tai emergenttien ilmiöiden alueella.

Suomen yliopistojen muuten menestyksekkään koulutus- ja innovaatiotoiminnan heikkoja lenkkejä on kansainvälistyminen. (OKM 2009, OKM 2012, Laitinen 2015). Kansainvälistymisen edistäminen yliopistojen strategisen toiminnan ytimessä edellyttää, että yliopistojen johto osaa kansainvälisyyden perusteet. Ylimmän johdon tehtävä on ohjata virallisen strategian toteuttamista. Johdon on kyettävä tunnistamaan myös arkityön ohessa syntyvät emergentit strategiat ja niiden potentiaali. Keskijohdolla on keskeinen rooli emergenttien strategioiden havaitsemisessa ja välittämisessä ylimmän johdon tietoon. (Kohtamäki 2012) Kokemukseni on, että kv-toimijat joutuvat edelleenkin tarpeettoman usein pohtimaan omien tehtäviensä ja työnantajayliopistonsa tavoitteiden suhdetta. Toistuva kysymys korkeakoulujen kansainvälisissä tehtävissä työskentelevien tapaamisissa on: ”Kuka, miten ja millä sisällöllisillä tavoitteilla tätä tehdään? Miten on mahdollista, että edelleen on yliopistoyksiköitä, joilla ei ole kansainvälistä toimintaa?” Nämä kysymykset kumpuavat todellisuudesta, jossa kansainvälistyminen on yliopistojen toiminnassa näennäisesti strategisessa ytimessä mutta toiminnallisesti etäällä siitä. Viralliset strategiat puhuvat kansainvälisyydestä, mutta keskijohto ja ylin johto ja kv-toimijat ovat etäisiä toisilleen ja ymmärtävät käsitteet ja tehtävät eri tavoin.

Jane Knightin (2011) analyysi myyttisistä käsitteistä, jotka muka määrittävät yliopistojen kansainvälisyyden, ovat edelleen totta. Kansainvälisyys, kansainvälistyminen ja sen strateginen johtaminen yliopistoissa on edelleen ohutta ja voi perustua vääriin tai paikkansa pitämättömiin kuvitelmiin.

John Hudzikin (2011) kuvaus kokonaisvaltaisesta kansainvälisyydestä yliopistolla tai InHollandin mittaristo (Reeb-Gruber 2009) ovat pyrkimyksiä kertoa mitä ja kenen pitäisi aidosti osata kun strategiaan kirjataan, että kansainvälisyys kuuluu kaikille tai että kansainvälistymisestä vastaa jokainen omalla vastuualueellaan! Felix Maringe (2010) mallinsi yliopistojen kansainvälistymistä viiden eri osaamis- ja sitoutumistason stereotyyppin avulla.

Tämän tutkielman uutuusarvo on siinä, että olen yhdistänyt kansainvälistymisen käsiteanalyysiin pyrkivää tutkimuskirjallisuutta organisaatio- ja strategiatutkimukseen sekä politiikkaohjelmiin.

Aineistoni kertoo, että yliopistojen strategiat kirjoitetaan ajankohtaisen ja tehokkaaksi koetun strategia-ajattelun mukaisiksi. (Mintzberg 1978, Seidl 2007, Chaffee 1985). Yliopistojen strategiat kirjoitetaan vallitsevan organisaatio- ja johtamishanteen näköisiksi (Shattock 2010, Tirronen 2014). Nyt tehdään yhdessä, ajattelu on top down ja bottom up (Peltonen 2010, Fumasoli ja Huisman 2013). Asiantuntijaorganisaation löyhäsidoonaiset ominaisuudet toistuvat retorisesti yliopistojen laatukäsikirjoissa (Clark 1988, Shattock 2010, Birnbaum 2001)

Yhdistän tutkimuksessani omia kokemuksiani ja oletuksiani tutkimuskirjallisuuteen. Varmistin tutkimuksen luotettavuutta vertaamalla lähdeaineistoja toisiinsa. Pyrin hakemaan usean lähteen avulla näkemyksellistä ja käsitteellistä saturaatiota eri näkökulmiin ja aiheisiin. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006; Yin 2014, 46-49)

Testasin tutkimukseni tutkimuskysymystä ensimmäisen kerran syksyllä 2013 Cumulus-järjestön konferenssissa. Pidin konferenssissa esitelmän aiheesta Fabs and Fads in Professionalisation of Internationalisation. Pohdiskelin esityksessäni yliopistojen johtamisen ja strategioiden suunnittelun ja yliopistojen kansainvälisten yksiköiden suhdetta. Saamani positiivisen palautteen perusteella päätin jatkaa aiheen työstämistä. Aihe oli kansainvälisestäikin kiinnostava ja näkökulma oli uusi. Aiheeseen liittyvä hiljainen tieto alkoi saada ääntä.

Tutkimuksessa käyttämäni kirjallinen aineisto, kokemukseni tutkimuksen aiheesta ja kansainvälisen työyhteisöni kautta välittyneet näkemykset vaikuttivat työn aikana hypoteeseihini. Tiheä aineiston kuvaus (Cai 2011) tekee mahdolliseksi ymmärtää tuloksiin johtaneen päättelyni.

Yliopistokoulutus on massoittunutta ja samoin kansainvälisyys. Opiskelijaliikkuvuuden määrä on lisääntynyt eksponentiaalisesti 2000-luvulla ja kolmannen koulutusasteen toiminta on globalisoitunut. Koulutuksesta ja koulutuksen viennistä on tullut myös globaalia bisnestä. Kansainvälistymisen perusteet ovat vaihtuneet kulttuurista tulostavoitteisiin. (Knight 2004, Wende 1996, Nokkala 2009)

Dublinin esitelmässäni kehoitin kollegoita kv-toimistoissa ja yliopistojen rehtoreita lukemaan tarkemmin OECD:n raportteja ja vähentämään kulttuurienvälisen kommunikoinnin, kielten ja antropologian opiskelua. Nämä ovat monen kansainvälisen toimijan taustaa. Kolmessa vuodessa esityksen kevennykseksi tarkoitettu heitto on osoittautunut todeksi. Taloudelliset argumentit ovat entisestään voimistuneet koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistymistä käsittelevässä keskustelussa.

Tällä hetkellä näen mahdollisuuksia jatkaa tutkimukseni aiheesta pariinkin suuntaan. Suomessa yliopistojen kansainvälistymistä seurataan ja ohjataan nyt tarkalla taloudellisella mittaristolla.

(Kohtamäki 2014). Mikä on yliopistojen rahoitusmallin vaikutus kansainvälisen toiminnan sisältöihin ja strategiaan linjauksiin? Mikä on valtion taloudellisten ohjausmekanismien merkitys yliopistojen strategiseen päätöksentekoon ja sisäiseen resurssien allokoimiseen?

On tutkittu säädösohjausta ja oletettu, että yliopistot suuntaavat toimintaansa rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Tutkimusta, joka tarkastelee yliopistojen kehittämistä strategiasta käsin, on tehty vähän. Fumasoli ja Huisman (2013) toivoivat tutkimusta siitä, mikä osa kehittämistyötä tapahtuu rehellisesti omaehtoisen strategisen näkemyksen ohjaamana. Miten ympäristöstä tulevat muutospaineet näkyvät strategioissa?

Yliopistojen strategisista linjauksista päättää yliopiston hallitus, jota johtaa rehtori. Yliopistojen hallituksissa on nyt jäseniä yliopistojen ulkopuolisia jäseniä. Näiden ulkopuolisten jäsenten tarkoitus on tuoda yliopistoihin akateemisen maailman ulkopuolista näkemystä: yritys- ja taloustietoa, yhteiskunnallista näkemystä ja verkostoja. Nykyinen hallitusjärjestelmä pyrkii vahvistamaan yliopistojen yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävää. On myöhempien tutkimusten aihe selvittää miten hallitukset verkostoineen vaikuttavat yliopistojen kansainvälistymiseen.

KÄYTETTYJÄ LÄHTEITÄ JA KIRJALLISUUTTA:

Aaltonen, Petri and Ikävalko, Heini (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 13/6 [2002], 415-418.

Alexander, L. 1985. Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, Vol 18 No. 3, 91-7.

Al-Ghamdi, Salem M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. *European Business Review*, Volume 98, Number 6, 1998.

Anttila, Pirkko (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen.

Birnbaum, Robert (2001). *Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail.* Jossey-Bass, San Francisco.

Bolden, R., Petrov, G. and Gosling, J. (2008). *Developing Collective leadership in Higher Education, Final Report.* London: Leadership Foundation.

Boxall, Peter and Purcell, John (2003). *Strategy and human resource management.*

Buckland, Roger (2008). Private and Public Sector Models for Strategies in Universities. *British Journal of Management*, Vol. 20, 524-536 (2009).

Chaffee, Ellen Earle (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 1985, Vol 10, No. 1, 89-98.

Clark, Burton C. (1988). *Towards and Entrepreneurial University.*

Clegg, Stewart R. (1990). *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World.* London: Sage Publications Inc.

Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches.* Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

FINEEC 2015. *Audit of Lappeenranta University of Technology 2015.* Finnish Education Evaluation Centre Publications 2015:15.

Foskett, Nick (2010). Global Markets, National Challenges, Local Strategies: The Strategic Challenge of Internationalization. In: *Globalisation and Internationalisation in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives.* Edited by Nick Foskett and Felix Maringe. Continuum International Publishing, London, GBR (2010)

Fumasoli, T. ja Huisman, J. (2013) Strategic Agency and system diversity: conceptualizing institutional positioning in higher education, *Minerva*, 51 (2), 155-169. DOI 10.1007/s1 1024-013-9225-y

Goodall, A.H. (2009). *Socrates in Boardroom. Why Research Universities Should be led by Top Scholars.* Princeton: Princeton University Press.

HS 10.3.2016. *Helsingin Sanomat.* Suomi tarvitsee uuden nousun tutkimuksen kärkeen. *Helsingin Sanomat*, sivu B10.

HS 13.3.2016. *Helsingin Sanomat.* Proffien kapina. *Helsingin Sanomat*, sivut C1-C5.

Hudzik, John K. (2011). *Comprehensive Internationalization From Concept to Action.* NAFSA Association of International Educators.

Hudzik, John K. and McCarthy, JoAnn. (2012). *Leading Comprehensive Internationalization: Strategy and Tactics for Action.* NAFSA Association of International Educators.

Juuti, Pauli (2009). Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, s. 96 -116.

Kaplan, Robert S. ja Norton, David P. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus.

Kellerman, B (2004). Bad leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kezar, A. (2004). What is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes? New Directions for Higher Education, no 127, Fall 2004.

KKA (2012). Korkeakoulujen arviointineuvosto. Vaasan yliopiston auditointi 2012.

Knight, Jane (1999). Internationalisation of Higher Education. In OECD.1999. Quality and Internationalisation in Higher Education. OECD. Paris.p.13-28.

Knight Jane 2004. Internationalization remodelled: Definition, approaches, and rationales, Journal of Studies in International Education.

Knight Jane 2006. Internationalization of HE; New Directions, New Challenges: The 2005 IUA Global Survey Report.

Knight, Jane (2010). Internationalization and the Competitiveness Agenda. In: Higher Education, Policy, and the Global Competition Phenomenon. Edited by Laura M. Portnoi, Val D. Rust, and Sylvia S. Bagley. Palgrave Macmillan, New York.

Knight, Jane 2011. Five Myths about Internationalization. International Higher Education No 62, Winter 2011.

Kohtamäki, Vuokko (2012). Opetuksen ja TKI:n johtaminen osana ammattikorkeakoulun strategista kehittämistä. Hallinnon Tutkimus 31(2). 99 -115.

Kohtamäki, Vuokko. (2014) Rahaa opetukseen ja tutkimukseen: rahoituksen sisäinen allokoiminen yliopistoissa. Hallinnon tutkimus 33 (4), 314-331, 2014

Laitinen, Markus (2015). Finland. Julkaisussa Internationalisation of Higher Education. European Parliament. Directorate General for Internal Policies. Sivut 85—96.

Lapin yliopisto (2014). Lapin yliopiston strategia 2025.

Lapin yliopisto (2015). Lapin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma 2015 -2018.

Lapin yliopisto 2015B. Laatukäsikirja.

Lapin yliopiston strategiat <http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa-yliopistosta/Suunnittelu-ja-ohjaus/Strategiat> luettu 1.10.2015

LUT (2014). Lappeenrannan teknillinen yliopisto Laatukäsikirja versio 4.3.

LUT (2015). Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Strategia Trailblazer 2020.

Maringe, Felix (2010). The Meanings of Globalization and Internationalization in HE. In: Globalisation and Internationalisation in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives. Edited by Nick Fosskett and Felix Maringe. Continuum International Publishing, London , GBR (2010)

Marttinen, Kirsi (2011). Discourses of Internationalization in Finnish Higher Education: A Critical Discourse Analysis of Legitimation Strategies used in internationalization Documents. Master's thesis University of Jyväskylä.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. Management Science, 1978, 24, 960-972.

Mintzberg, H. and Rose, Jan. (2003). Strategic Management Upside Down. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 20, Issue 4, pages 270-290, December 2003.

Nokkala, Terhi (2009). Puhaltavatko kansainvälistymiskeskustelussa uudet tuulet? Tiedepolitiikka 3/2009.

OECD 2008. Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 2. Special Features: Equity, Innovation, Labour Market, Internationalisation. By Paulo Santiago, Karine Tremblay, Ester Basri and Elena Arnal.

OKM (2009). Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015.

OKM (2011). Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto -ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen.

OKM (2012). Koulutus ja tutkimus 2011-2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1.

Pekkola, Elias (2009). Yliopistojen kansainvälistymisen uusia tuulia. Tiedepolitiikka 3/2009.

Peltonen, Tuomo (2010). Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. WSOYpro, Helsinki.

Ramsden, Paul (2000). Learning to lead in Higher Education. London, Routledge.

Raunio M., Korhonen M., ja Hoffmann D. (2010). Kannattaako Kansainvälistyä. Suomen yliopistot kansainvälisinä akateemisina yhteisöinä. TASTI, Tampereen yliopisto, Työraportteja 7/2010.

Reeb-Gruber, Sandra 2009. Checklists Program Internationalization. INHolland University.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 22.06.2016)

Seidl, David (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. Organization Studies 28(02): 197-218.

Shattock, Michael (2010) Managing Successful Universities.

Splitter, Violetta and Seidl, David (2011). Does Practice-Based Research on Strategy Lead to Practically Relevant Knowledge? Implications of a Bourdieusian Perspective. Journal of Applied Behavioral Science 47(1): 98-120.

Svensson, L. ja Wihlborg, M. (2010). Internationalising the Content of Higher Education: the need for a Curriculum Perspective. High Educ (2010) 60:595-613.

Söderqvist, Minna (2007). Internationalisation and its management at higher-education institutions. Applying conceptual content and discourse analysis. Doctor's thesis, Helsinki School of Economics.

Tirronen, Jarkko (2014). Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen. Hallinnon tutkimus 33 (1), 70-77, 2014

Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. The Academy of Management Review, 18(3), 518-45.

Vaasan yliopisto (2012). Vaasan yliopiston strategia 2013-2016.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari (2010). Julkinen Johtaminen.

Wende, Marijk van der (1996). Internationalizing the Curriculum in Higher Education. *Internationalization of Higher Education*, OECD, Paris.

Wende, Marij van der (2001). Internationalisation Policies: about New Trends and Contrasting Paradigms. *Higher Education Policy* 14 (249-259).

Whittington, Richard (2001). What is Strategy –and Does it Matter?. London: Thomson Learning.

www.lut.fi/tutustu-meihin/yhteystiedot/palveluyksiköt/kansainvaliset-palvelut. Luettu 2.2.2013

www.lut.fi/tutustu meihin/yliopiston esittely/strategia. Luettu 2.2.2013

www.lut.fi Strategia 2020. luettu 21.10.2015

www.uva.fi/fi/about/organisation/services/international_office/. Luettu 21.10.2015

Yin, Robert K. (2014). Case study research. Sage.

YoL 558/2009. Yliopistolaki.

Painamattomia ja julkaisemattomia lähteitä

Cai, Yuzhou (2011). Qualitative methods and data analysis. Luentomateriaali.

Nurmela, Virpi (2016). Keskustelu Lapin yliopiston kansainvälisten asioiden koordinaattori Virpi Nurmelan kanssa 25.2.2016.

Saros, Heikki (2013). Trends and fads in the Professionalisation of Internationalisation. Conference paper. Cumulus National College of Art and Design Dublin. www.cumulusassociation.org

Liite 1. INHolland University Checklist Program Internationalization. Sandra Reeb-Gruber 2009.
Checklist Strategy and Leadership

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|--|--|
| The mission, vision and strategy of the program show a national focus. The program has limited to no insight into the international market in which it operates. There is no budget for internationalization activities. | The mission and vision of the program contain an international dimension, but this is not based on a profound insight into the international market and the program position on this market. The program has no internationalization strategy, but possibly there is an annual plan for internationalization. The resources for internationalization activities are limited and not constant. | The program shows some insight into the international or European market in its mission and vision. Every year the program compiles an annual internationalization plan, in which the internationalization activities for the corresponding year are described (goal, planning, costs, etc.). Financial resources are allocated each year based on the internationalization plan. The program checks whether there operational internationalization objectives were reached at the end of the year. | In its mission and vision, the program aims for a (limited) international dimension and international position. The ambitions correspond with trends and developments in the international market. The international dimension has been translated into tactical and operational objectives. Internationalization is a fixed component of the program's yearly budget. The amount of resources reserved for internationalization depends on the planned activities for the corresponding year. Twice a year, the program evaluates the progress of the internationalization activities and intervenes if necessary. (EPAS) | The mission, vision and strategy of the program clearly contain an international dimension, which has been translated into tactical and operational internationalization objectives. The program has a profound insight into the international market in which it operates and the position it has on that market. The program structurally reserves resources for internationalization. These resources are based long term plans. The program has set up processes to integrate the international dimension into the regular structures and processes. The program evaluates the implementation of the internationalization strategy periodically. (EQUIS) |
| Tasks, responsibilities and authorities regarding internationalization have not been explicitly appointed within the program. | Internationalization is a task of one (or more) teacher(s) working for the program. Responsibilities and authorities regarding internationalization have not been explicitly appointed. | The program has appointed an Internationalization Coordinator responsible for the (coordination of the) execution and evaluation of the internationalization activities planned. This coordinator consults with the university's International Department on a regular basis. The authorities of this coordinator have not been defined. | The responsibility and authority regarding internationalization has been appointed to one of the program's management team. The program also has a Internationalization Coordination, responsible for the (coordination of the) execution and evaluation of the internationalization activities planned. This coordinator consults with the university's International | Internationalization is the responsibility and authority of a dedicated staff position at management level. The execution and evaluation of internationalization activities is the responsibility of several staff members of the program who report to the manager Internationalization and with the university's International Department on a regular basis. |

1 / 18

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| The international experience or background of the management of the program is non-existent or negligible. | A sole member of the management has substantial international experience. | About half of the management team of the program can demonstrate substantial international experience. | Department on a regular basis. (EPAS, EQUIS) | The program's selection and appointment policy is focused on attracting managers with substantial international experience. The management of the program maintain their international experience periodically, for example by participating in management exchange programs with international partners or by actively participating in international conferences. (EQUIS) |
|--|---|--|--|---|

Average score 'Strategy & Leadership':

Checklist Network & Accreditation

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|---|--|
| The program does not maintain relationships with foreign partners (there are no foreign partners or the program doesn't use them) | The program has a few foreign partners with whom it sporadically undertakes (exchange) activities. | The program possesses quite a large network of foreign partners with whom it undertakes exchange activities on a regular basis. (EPAS, EQUIS) | The program possesses quite a large network of foreign partners with whom it undertakes exchange activities on a regular basis. The program also undertakes several other educational activities (co-production, exchange of materials, double degrees etc.) with a few of its foreign partners. The program and a few of its partners have validated each other's courses and degrees. | Apart from having a substantial amount of foreign partners in its network, the program has also set up on or more strategic partnerships in which numerous educational and other activities (benchmarking, international accreditation etc.) are undertaken. The program and all its partners have validated each other's courses and degrees. |
| The program has no (active) foreign partners. | The few foreign partnerships the program has, grew historically or originated through personal contacts. New partnerships come into existence largely based on coincidence. | The program has formulated basic policy regarding international cooperation. This policy describes why the program wants/has partnerships with foreign institutions and contains an overview of the minimal criteria foreign partners should meet. These criteria are used in the selection process of new partners. | The program has formulated mid-term policy regarding international cooperation in which it describes the why and how of partnerships with foreign institutions. The program has also defined how partnerships are evaluated and how students and faculty benefit from the partnerships. The partnership policy contains an elaborate overview of criteria foreign partners should meet. These criteria are used for selecting new partners and for periodically evaluating existing ones. (EPAS, EQUIS) | The program had formulated a strategic internationalization policy in which policy regarding international cooperation is included. The program has developed a clear set of specific criteria international partners should meet for every type of cooperation. These criteria are used for selecting new partners and for periodically evaluating existing ones. The program provides complete disclosure of these criteria to (potential) partners. |
| The program is accredited by a national accreditation body with no international recognition. The program has a low ranking on the national | The program is accredited by a national accreditation body with some international (European) recognition. The program has an average | The program has a good ranking on the national market. The formal accreditation of the program only takes place at a national level, but the | The program has a good ranking on the international market. The program aspires to an international accreditation (e.g. EPAS or EQUIS) and | The program is accredited by an international accreditation body and has a good / high ranking on the international market. |

3 / 18

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| market. | ranking on the national market. | accreditation is recognized / accepted internationally. (EPAS) | undertakes structural activities to obtain it. (EQUIS) | |
| The program does not use the 'checklists program internationalization' to continuously monitor and improve the quality of its international activities and doesn't intend to use it in the short term. | The program has filled out the 'checklists program internationalization' together with a few key staff members. It is using the results to compose an improvement plan for internationalization. The checklists have not yet been incorporated in the program's quality assurance cycle. | The program has used the 'checklists program internationalization' to define its internationalization aspirations and to measure its current internationalization status (gap analysis). The program has composed a clear and structured plan as to how to achieve the internationalization objectives and monitors the progress periodically. Management and internationalization coordinators are closely involved in this. (EQUIS) | The program has made a gap analysis for internationalization together with the entire staff and a good representation of the student body (using the 'checklists program internationalization'). It has composed a multiple-year-plan for internationalization based on this analysis. The level of internationalization is evaluated periodically with staff and students and the results are used to make adjustments in the internationalization activities. | The program has made a gap analysis for internationalization together with the entire staff, a good representation of the student body and a good representation of the professional field (using the 'checklists program internationalization'). It has composed a multiple-year-plan for internationalization based on this analysis. The level of internationalization is evaluated periodically with staff, students and industry representatives and the results are used to make adjustments in the internationalization activities. |
| Average score 'Network & Accreditation': | | | | |

Checklist Mobility & Exchange

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--|---|---|
| The program has no bilateral agreements with foreign partners for exchange and has no plans to enter into such contracts in the short term (or doesn't see opportunities to do so). | The program has no bilateral agreements with foreign partners for exchange, but has taken steps to enter into such contracts in the short term | The program has a few bilateral agreements with foreign partners in a limited number of countries. The program has limited insight into which countries or foreign institutions appeal to the students. | The program possesses a substantial amount of bilateral agreements with foreign partners in a limited number of countries. These countries and partners were chosen based on relevance for the program and the students' wishes. The program evaluates the students' exchange wishes periodically. (EPAS, EQUIS) | The program possesses a multitude of bilateral agreements with foreign partners in a multitude of countries. These countries and partners were selected based on relevance for the program, quality and the students' wishes. The program evaluates the concurrence of the bilateral agreements with the students' wishes and the programs objectives periodically. |
| The program does not provide opportunities for its students to complete part of their study program abroad (exchange, excursions abroad, work placement abroad). | The program allows its students to complete part of their study program abroad, but has no bilateral agreements. Students have to arrange for their study abroad experience themselves. Work placement as a rule take place 'at home', but there are/have been few students who have done their work placement abroad. | The program provides opportunities for its students to complete part of their study program abroad. A few students actually take this opportunity. The program offers support for students who are about to go abroad by organizing additional language training and culture courses. | The program actively stimulates its students to complete part of their study program abroad. A substantial number of students utilizes the mobility opportunities offered. The program prepares students who are about to go abroad actively by organizing additional language training and culture courses. (EPAS, EQUIS) | The program emphasizes the importance of mobility for students. A study abroad experience is a mandatory part of the curriculum, for all the students. The program prepares students who are about to go abroad actively by organizing additional language training and culture courses. |
| The program has not formulated any policy regarding student mobility. | The program refers students who want to complete part of their program abroad to the university's International Office. The program has no policy or procedures regarding student mobility, but follows the procedures of the International Office. The program does not keep track of how many students go abroad for their | The program has formulated operational policy regarding study and work placement abroad. This policy also describes the role and position of the International Office. The program has an overview of how many students go abroad for their studies in a specific year, it does not make an historic overview. | The program has formulated operational and tactical policy regarding study and work placement abroad and foreign partners. This policy is drawn up and evaluated in close consultation with the International Office. The program keeps an historic overview of study abroad experiences and extrapolates | The program has formulated strategic, tactical and operational policy regarding study and work placement abroad and foreign partners. This policy is based on analyses of students' wishes and relevance for the program. The students' study abroad experiences are evaluated periodically as well as the |

5 / 18

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| | studies. | | trends from this overview in order to adjust its policy. (EPAS, EQUIS) | mobility policy and the foreign partners. Adjustments to the policy are made based on these evaluations. |
| The program does not provide opportunities for foreign students to complete part of their studies in the program. | The program irregularly provides limited opportunities for foreign students to complete a small part of their studies in the program (e.g. international week). | The program receives foreign students on a regular basis for a semester or a year. The program does not always succeed in receiving as many students as it sends out (frequently there are substantially more or less incoming students than there are outgoing ones). The program offers a separate, fixed, exchange program in English for foreign students (exchange students are not in mixed classes with domestic students). The exchange program offered is not described in an ECTS guide. | The program receives and sends out as many exchange students as agreed in its bilateral agreements (balanced flow of students). The program offers a fixed exchange program in English for foreign students. Part of this program is also open to domestic students. The exchange program offered is clearly described in an ECTS guide. The program does not always succeed in providing information for (potential) foreign exchange students on time. (EQUIS) | The program receives and sends out as many exchange students as agreed in its bilateral agreements (balanced flow of students). The program offers a multitude of courses in English from which foreign students as well as domestic students can choose (mixed classes). The courses on offer are clearly described in an ECTS guide, which is provided to (potential) foreign exchange students on time. |
| Average score 'Mobility & Exchange': | | | | |

6 / 18

Checklist Corporate relations & Interventions

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|--|--|
| The program's corporate network consists virtually solely of National organizations and companies. | The program has a limited number of international(ly operating) companies and organizations in its network, but does not use them actively. | The program's corporate network contains international(ly operating) as well as foreign companies and organizations, which it offers to students as potential work placement companies. (EPAS, EQUIS) | The program has a corporate network of internal and foreign companies and organizations and offers these as work placement companies to its students and staff. | The size of the program's network of international and foreign companies and organizations is such that each student and staff member can do an internationally oriented work placement. |
| The program has no structural contacts or relations with international of foreign companies and organizations. | The program has a limited number of international(ly operating) companies and organizations in its network, but does not use them actively. | The program's Professional Advisory Board contains companies that operate on a national scale as well as companies operating on an international scale. (EPAS) | The program's Professional Advisory Board contains companies that operate on a national scale as well as companies operating on an international scale. The program explicitly asks the international companies to advise it on international aspects of the profession. The program also has contacts with a few foreign companies/ organizations, which she consults every once in a while regarding the demand of the foreign or international industry. (EQUIS) | The program's Professional Advisory Board consists of national, international and foreign companies/ organizations. The program remains in close contact with these companies/ organizations to keep track of international/foreign developments that are important for the program. |
| Average Score 'Corporate relations and Interventions': | | | | |

7 / 18

Checklist Faculty

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--|--|--|
| None of the faculty have international experience (or background). | A minority of faculty have international experience (or background). | A substantial portion of the faculty has international experience (or background). (EPAS, EQUIS) | The majority of faculty have international experience (or background). | (virtually) All members of the faculty have international experience (or background). The program's selection- and appointment policy is aimed at attracting foreign teachers. |
| There are no guest lecturers / speakers from abroad contributing to the program. | Every once in a while a guest lecturer / speaker from abroad contributes to the program. | The program receives guest lecturers / speakers from abroad periodically. (EPAS) | The program receives guest lecturers / speakers from abroad on a regular basis. On occasion these lecturers / speakers collaborate with faculty from the program. (EQUIS) | The program receives guest lecturers / speakers from abroad on a regular basis. During their visits, these lecturers / speakers give lectures to students and collaborate with faculty from the program. |
| The faculty's mastery of the English language is not sufficient to teach in English. | A few of the faculty are fluent enough in English to teach in English. | About half of the faculty is capable of teaching in English. (EPAS, EQUIS) | The majority of the faculty is capable of teaching in English. Some have also mastered another foreign language sufficiently to teach in that language. | All the faculty is capable of teaching in English effortlessly. A substantial number of them has also mastered another foreign language sufficiently to teach in that language. |
| The program does not provide its faculty the opportunity to teach abroad. | The program provides limited opportunity for a few of its faculty (the same ones every time) to teach abroad. | The opportunity to teach abroad is open to all faculty with tenure. A substantial number of the faculty uses this opportunity. (EQUIS) | The opportunity to teach abroad is open to all faculty (with or without tenure). A substantial number of the faculty uses this opportunity. | All faculty is expected to teach abroad periodically; it is 'part of the job'. |
| The faculty does not participate in relevant international networks, conferences, (research)projects or publications. | Some of the faculty are involved in international networks, conferences, (research)projects or publications. The relevance of these activities for the program have not been made clear. | A substantial portion of the faculty participates in relevant international networks, conferences, (research)projects or publications. The gains of these activities are visibly incorporated in the program. (EPAS, EQUIS) | Most faculty participate in relevant international networks, conferences, (research)projects or publications. The gains of these activities are visibly incorporated in the program. | Participation in relevant international networks, conferences, (research)projects or publications and incorporating the gains of these activities visibly in the program is expected of all faculty. |
| The faculty has not been trained in 'culturally inclusive | The faculty has not been trained in 'culturally inclusive | The faculty has been trained in 'culturally inclusive pedagogy'. | Most faculty explicitly take the needs, learning styles and | All faculty employ culturally inclusive pedagogy and |

8 / 18

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| pedagogy'; they do not (consciously) take the needs, learning styles and perspectives of all the students (including culturally diverse ones) into consideration in their teaching and assessment methods. | pedagogy'. Some of them do (consciously) take the needs, learning styles and perspectives of all the students (including culturally diverse ones) into consideration in their teaching and assessment methods. | A substantial portion of them does (consciously) take the needs, learning styles and perspectives of all the students (including culturally diverse ones) into consideration in their teaching and assessment methods. | perspectives of all the students (including culturally diverse ones) into consideration in their teaching and assessment methods. (EPAS, EQUIS) | explicitly take the needs, learning styles and perspectives of all the students (including culturally diverse ones) into consideration in their teaching and assessment methods. |
| The faculty approach their subjects from a national perspective. | Some faculty have insight in the international aspects of their subject and approach the subjects from an international perspective. | Teachers of the key subject areas have insight into the international aspects of their subjects and approach the subjects from an international perspective. (EPAS) | Most faculty approach their subjects from an international perspective. In the selection process of new faculty, special attention is paid to the applicants' international competence. (EQUIS) | All faculty approach their subjects from an international perspective. The selection and appointment process aims at attracting internationally competent faculty. |
| The faculty are not cross-culturally competent. | Teachers of subjects like cross-cultural communication are cross-culturally competent. | Several of the staff (coaches, intercultural communication, cross-cultural management, student administration etc.) are cross-culturally competent. (EPAS) | Most staff members are cross-culturally competent. In the selection process of new staff, special attention is paid to the applicants' cross-cultural competence. (EQUIS) | All staff members are cross-culturally competent. The selection and appointment process aims at attracting cross-culturally competent staff. |
| Average score 'Faculty': | | | | |

Checklist Students

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|--|---|--|
| There are (virtually) no international students enrolled in the program (exchange or full degree). | International students are a minority within the program. They represent a limited amount of nationalities and cultural backgrounds. No special attention is paid to the intercultural exchange between the various nationalities and cultures in the group. | The number of international students in the program is limited, but they represent a multitude of nationalities and cultural backgrounds. The program has set explicit objectives regarding attracting international students to the program. In some courses special attention is paid to the intercultural exchange between the various nationalities and cultures in the group. | The number of international students in the program is substantial and they represent a multitude of nationalities and cultural backgrounds. The program has set ambitious goals regarding the recruitment of international students into the program, in which enrolment barriers are addressed explicitly. In the majority of the courses special attention is paid to the intercultural exchange between the various nationalities and cultures in the group. (EPAS, EQUIS) | The student population of the program is completely diverse in nationalities and cultural backgrounds. The recruitment of students is focused internationally or is aimed at specific foreign markets. Enrolment barriers are addressed explicitly in the recruitment policy. Intercultural and cross-cultural exchange between the nationalities and cultures in the group is continuously stimulated by all faculty and staff. |
| The program has no English courses on offer and does not participate in exchange programs with foreign partners. | Only English language courses are offered in English, other courses are offered in the national language. Officially the program does participate in a few exchange programs with foreign partners, but it does not make use of these programs. | Some courses are offered in English. The program participates in a few exchange programs with foreign partners which generate a modest inflow of foreign students every year. | About half the courses are offered in English. The program participates in a large number of exchange programs with foreign partners and continuously aims to expand this number. Each year, the exchange programs generate a substantial inflow of foreign students. (EQUIS) | All courses are offered in English. The program participates in a multitude of exchange programs with foreign partners and continuously aims to expand its network. The exchange programs generate a continuous inflow of foreign students. |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| The program does not provide its students opportunities to participate in international projects as part of their curriculum. | The program allows students to participate in international projects, but does not facilitate these (in terms of credit, support etc). | Each year, a limited number of students is offered the opportunity to participate in an international project as part of their curriculum. If necessary, the program actively stimulates students to take this opportunity. | Every student has the opportunity to participate in an international project at least once in the course of their studies. The program actively stimulates students to take this opportunity. (EQUIS) | Every student has the opportunity to participate in a number of international projects during the course of their studies. These projects are integrated into the curriculum. |
| Average score 'Students': | | | | |

Checklist Research & Knowledge transfer

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|---|--|
| On occasion faculty and staff participate in international conferences. The gains of these activities are not shared among the other faculty and staff and are barely used in the program. | Faculty and staff participate in international conferences on a regular basis. The gains of these activities are shared with key people within the program and the university's International office. | Participation of staff and faculty in international conferences is actively stimulated. On occasion faculty and staff also present at international conferences in the home country or abroad. | Active participation in international conferences and sharing the gains broadly is expected of all staff and faculty. | The program is regularly involved in the organization of international conferences. |
| Faculty make limited to no use of international publications during their lectures. | Some faculty regularly use international publications in their classes. | International publications are regularly used. Faculty also actively stimulate students to use international publications. (EPAS, EQUIS) | International publications make up a substantial portion of the materials used in class. | The use of international publications, by faculty as well as students is the norm. |
| The program does not undertake activities regarding international research projects. | Some faculty and staff are members of international research networks. The gains of these memberships are shared with colleagues. | The program participates in international research projects on a regular basis. Each year it offers students and faculty the opportunity to get involved in these projects. (EPAS, EQUIS) | The program structurally participates in international research projects. All students are expected to conduct international research as part of their curriculum. The program facilitates them by defining international research projects and by actively recruiting foreign partners to participate. | All faculty, staff and students regularly participate in international research projects. Faculty and staff produce international publications on a regular basis. |
| Average score 'Research & Knowledge exchange': | | | | |

Checklist Curriculum – content

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|--|--|
| The learning objectives do not contain international or intercultural aspects. | The learning objectives contain a limited amount of international or intercultural aspects. | Some learning objectives are explicitly aimed at international or intercultural issues. | All learning objectives are explicitly aimed at international or intercultural issues. | The learning objectives have a strong international and intercultural nature. (EPAS, EQUIS) |
| The program has no insight into the international and cross cultural skills / competence the national and/or international professional field deems necessary. There are no international or cross cultural elements worth mentioning embedded in the curriculum and assessment. | The program does not have a clear view on the international and cross cultural skills / competence required by the national and/or international professional field. By way of separate courses and training sessions (e.g. ICC or CCM) the program has embedded some international and cross cultural elements into the curriculum. The international and cross cultural elements in the assessments are near to none. | The program has a reasonably clear understanding of the international and cross cultural skills / competence required by the national and/or international professional field. It has also embedded a logical set up of international and cross cultural elements in the curriculum and assessments. These are partially integrated in the program and partially separate. The connection between the international and cross cultural elements in the curriculum and the requirements of the professional field is not quite clear. | The program has a clear insight into the international and cross cultural skills / competence deemed important by the national and/or international professional field. In addition the program has some view on the international and cross cultural skills / competence needed in light of global citizenship. It has for the most part integrated these skills and competence in the curriculum and assessment following a logical set up. The program hasn't formulated policy regarding the development of international and cross cultural competence yet and is not always able to justify the choices made with respect to the curriculum or assessment. | The program has a clear and complete insight regarding the international and cross cultural skills / competence required by the national and international professional field. In addition it has a clear view on the international and cross cultural skills involved in global citizenship. The program has translated these insights and views into policy that clearly describes which skills / competence the students need to develop (and why) and how this development is supported. The international and cross cultural skills / competence needed are all clearly and logically integrated into the curriculum and assessments. |
| The curriculum content does not provide an international / global scope. | Part of the curriculum provides a limited international / global scope. | Part of the curriculum provides an extended international / global scope. | Most courses offered provide a clearly visible international / global scope. (EPAS, EQUIS) | The entire curriculum provides an extended and clearly visible international / global scope. Each subject is viewed from a global perspective. |
| The teaching materials do not provide an international perspective. | The international perspective provided in the teaching materials is weak or incidental. | The teaching materials contribute somewhat to the development of an international perspective. | The teaching materials provide an extended and strong international perspective. (EPAS, EQUIS) | The program often uses teaching materials from abroad which provide a strong international perspective. International publications |

13 / 18

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | | | dominate the required reading lists. |
| The program strongly depends on national materials (publications, case studies, journals). The materials show a national bias in methods and views offered. | International materials (publications, case studies, journals) are used, but the program tends to select national materials. | National as well as international materials (publications, case studies, journals) are used. (EPAS, EQUIS) | International materials (publications, case studies, journals) are often used. | International materials (publications, case studies, journals) dominate the required reading lists. |
| The program is entirely offered in the national language. There are no English language courses incorporated in the curriculum. | The program is entirely offered in the national language. English language courses are part of the curriculum. | The program is mainly offered in the national language. Some subjects are taught in English. Students have the opportunity to take courses in other language (as part of the curriculum or as extra-curricular activity). (EPAS) | A substantial portion of the program is offered in English. Students have the opportunity to take courses in other language (as part of the curriculum or as extra-curricular activity). (EQUIS) | The program is entirely offered in English. Other language courses are incorporated in the curriculum as well. |
| Doing a work placement, study of dissertation abroad is not an option for the students of the program. | The assessment of work placements, dissertations and studies abroad is strictly based on content. The extent to which the student developed international and cross cultural competence during his experience is not part of the assessment or evaluation. | The program dictates that work placements and dissertations done abroad contain an international / foreign component. It's up to the student to define this component and to demonstrate it. In studies abroad it is mandatory for students to elect a national language & culture course as part of their program. At the end of his experience abroad the student is required to write a report about his experience. There are no specific requirements regarding the content of this report. | The program requires students who are going to do a work placement, dissertation or study abroad to partake in the INHolland 'experience abroad' course. This course pays explicit attention to the development of international and cross cultural competence prior to, during and after the experience abroad. Participation in the course (and completing the assignments) is integrated in the assessment / evaluation of the work placement, dissertation or study abroad. | The development of international and cross cultural competence is explicitly part of the assessment / evaluation of students' experiences abroad. Prior to going abroad the student indicates how he will be developing his international and cross cultural competence while abroad and participates in an acculturation course. During the time spent abroad the students complete assignments specifically targeted at developing international and cross cultural competence. |
| Average score 'Curriculum – content': | | | | |

14 / 18

Checklist Curriculum - pedagogy

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|--|--|
| Subjects (theory and practice) are not studied from several national perspectives. | Subjects are seldom or irregularly studied from several national perspectives. | Throughout the curriculum limited use is made of transnational or foreign case studies, focusing on a variety of perspectives. | Throughout the curriculum transnational or foreign case studies are often used, focusing on a variety of perspectives. (EPAS, EQUIS) | Throughout the curriculum transnational or foreign case studies are consistently used, focusing on a variety of perspectives. |
| Wherever faculty or students have international experience, this is not used in the program. | Wherever faculty or students have international experience, this is seldom used functionally. | The faculty's and students' international experience is used to some degree in the program. This might not be demonstrable, however. | The faculty's and students' international experience is clearly used on a regular basis in the program. (EPAS, EQUIS) | The faculty's and students' international experience is consistently used in the program. |
| The teaching and assessment methods do not take foreign students' needs, learning styles and perspectives into account. | Most teaching and assessment methods were chosen without consciously taking in to account foreign students' needs, learning styles and perspectives into account. | Some teaching and assessment methods were selected with some consideration for foreign students' needs, learning styles and perspectives into account. | Most teaching and assessment methods were selected with explicit consideration for foreign students' needs, learning styles and perspectives into account. (EPAS, EQUIS) | All teaching and assessment methods were selected with explicit consideration for foreign students' needs, learning styles and perspectives into account. The curriculum is completely 'culturally inclusive'. |
| No attention is paid to the social integration or intercultural learning through authentic intercultural interaction. | Attention is seldom paid to the social integration or intercultural learning through authentic intercultural interaction. | Some attention is paid to the social integration or intercultural learning through authentic intercultural interaction. However, this is not consistent. | Much explicit attention is paid to the social integration or intercultural learning through authentic intercultural interaction. (EPAS, EQUIS) | Continuous explicit attention is paid to the social integration or intercultural learning through authentic intercultural interaction. |
| Average score 'Curriculum - pedagogy': | | | | |

15 / 18

Checklist Curriculum - Facilities

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|---|--|---|
| All the information about the program (for internal or external use) is only available in Dutch. When this information is needed in English, it is translated ad hoc. | The program has concise standard information for external use available in English. For internal use, the information is in Dutch and is translated ad hoc if necessary. | The program has a complete set of information available in English for external use. Most of the information for internal use is also available in English, but is not easy to find. In most communication the recipient is first confronted with Dutch (and can click further for an English version). The information in English is possibly less elaborate than the Dutch information. | All information regarding the program is always available in English (for internal and external use). The recipient of the information can simply choose to use the English or Dutch version. | All information (for internal and external use) regarding the program is always available in English and several other relevant foreign languages (which languages depends on countries the program focuses on). If necessary the information is also translated to other foreign languages. |
| Finding a place to live during the stay at INHolland is the responsibility of the incoming exchange students and faculty (the program does not provide accommodation). | The program works with several preferred suppliers of temporary accommodation and refers incoming exchange students and faculty to them. | Every year the program has a limited amount of living spaces to its disposal to rent out to incoming exchange students and faculty. The number of rooms is not sufficient to accommodate all incoming students and faculty. The lease period is fixed. The available rooms are not always close to the campus. | The program has a reasonable amount of living spaces available for incoming exchange students and faculty. The number of rooms is usually sufficient to accommodate all incoming students and faculty, but not to accommodate all exchange students and faculty agreed to in bilateral agreements. The rent is comparable to that on the free market. There are several fixed lease periods available, varying from 1 month to 1 year. | The program disposes of a sufficient amount of temporary living spaces to accommodate all incoming students and faculty agreed to in bilateral contracts with partners and all foreign degree seekers for at least 1 year. The rent charged to the students is the same as on the free market or less. The lease period is completely flexible. |
| The non-teaching staff of the program do not have a sufficient command of the English language to adequately respond to questions or requests. | A few of the program's non-teaching staff is capable of orally responding to requests made / questions posed in English. | A substantial portion of the non-teaching staff has sufficient command of the English language to respond to requests and questions orally as well as in writing. | The large majority of the non-teaching staff has mastered the English language to such a degree that they can respond to questions and requests orally, in writing and over the phone. Some of them is also capable of dealing with | All non-teaching staff is capable of dealing with questions and requests in English (oral, written, phone). Quite a few of them also have sufficient command of another foreign language to respond to questions and requests |

16 / 18

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | | | requests and questions in another foreign language. | adequately. |
| The organization of an experience abroad (incoming and outgoing) is the responsibility of the students / faculty. The program does not provide information or support. | The program refers students who want to do a work placement, dissertation or study abroad to the international office for information (scholarships, visa, insurance etcetera). Foreign students who contact the program regarding studying here are also referred to the International Office. | The program, in collaboration with the International Office periodically provides its students with information regarding scholarships for study and work placements abroad. The program has a checklist for students who want to go abroad, listing everything they need to arrange prior to leaving (visa, insurance, accommodation etcetera). Foreign students interested in doing one of the program's study abroad courses receive a set of information regarding scholarships, visa, insurance etcetera and are referred to the International Office if they have any questions. | The program provides its students and staff with elaborate information regarding the organizational aspects of going abroad on a regular basis. It has a checklist for students and staff, listing what they need to arrange when (scholarships, visa, insurance, accommodation etcetera). Foreign students interested in participating in one of the programs study abroad courses receive a set of information regarding the organizational aspects surrounding an exchange period in The Netherlands and at INHolland. They are referred to the program's international coordinator or the international office if they have any questions. | The program offers incoming (exchange and degree seeking) and outgoing students and staff support in applying for scholarships, visa, insurance etcetera. Each year to program gives out a few extra scholarships out of its own budget to financially challenged incoming students. |
| Average score 'Facilities': | | | | |

17 / 18

Checklist International Development & Outreach

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|---|--|
| The program does not engage in structural activities regarding international development and outreach and does not offer its students to participate in such activities organized by others. | The program offers its students the opportunity to participate in international development and outreach projects, as part of their extra-curricular activities. The program informs the students about the possibilities. (EQUIS) | The program participates in collaboration projects with partners in so-called developing countries. Faculty as well as students are offered to opportunity to get involved in these projects. The program actively stimulates students to do so. | The program participates in collaboration projects with partners in so-called developing countries, in which international social goals are aimed for (no financial gain). Faculty as well as students are expected participate in at least one project throughout the course of their studies. | The program consistently engages in incubator activities in developing countries and expects its students and faculty to contribute to these activities at least once. |
| Average score 'International Development & Outreach': | | | | |

18 / 18

Liite 2 Yliopistojen kansainvälisen toiminnan tilastoja

Opiskelijoiden liikkuvuus

Uudet ulkomaalaiset opiskelijat 2009 (Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala (95 luokitus) | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| Lapin yliopisto | 0 | 7 | 2 | 9 |
| Taideteollinen | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 0 | 4 | 2 | 6 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 2 | 158 | 2 | 162 |
| Kauppätieteellinen | 0 | 10 | 0 | 10 |
| Teknillistieteellinen | 2 | 148 | 2 | 152 |
| Vaasan yliopisto | 3 | 55 | 1 | 59 |
| Humanistinen | 2 | 8 | 1 | 11 |
| Kauppätieteellinen | 1 | 34 | 0 | 35 |
| Teknillistieteellinen | 0 | 9 | 0 | 9 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Kaikki yhteensä | 5 | 220 | 5 | 230 |

Uudet ulkomaalaiset opiskelijat 2012 (Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala (95 luokitus) | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Grand Total |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|-------------|
| Lapin yliopisto | 0 | 36 | 1 | 6 | 43 |
| Kasvatustieteellinen | 0 | 7 | 0 | 1 | 8 |
| Oikeustieteellinen | 0 | 6 | 1 | 3 | 10 |
| Taideteollinen | 0 | 12 | 0 | 0 | 12 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 0 | 11 | 0 | 2 | 13 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 1 | 124 | 0 | 8 | 133 |
| Kauppätieteellinen | 0 | 20 | 0 | 0 | 20 |
| Teknillistieteellinen | 1 | 104 | 0 | 8 | 113 |
| Vaasan yliopisto | 0 | 90 | 0 | 11 | 101 |
| Humanistinen | 0 | 11 | 0 | 0 | 11 |
| Kauppätieteellinen | 0 | 59 | 0 | 6 | 65 |
| Teknillistieteellinen | 0 | 14 | 0 | 5 | 19 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Grand Total | 1 | 250 | 1 | 25 | 277 |

Opiskelijaliikkuvuus 2009 (Pitkät yli 3 kk Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala | Opiskelijavaihto | Kv harjoittelu | Grand Total |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|
| Lapin yliopisto | | | |
| Kasvatustieteellinen | 40 | 1 | 41 |
| Kauppätieteellinen | 25 | | 25 |
| Kuvataideala | 4 | | 4 |
| Oikeustieteellinen | 104 | 1 | 105 |
| Taideteollinen | 93 | 6 | 99 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 138 | 13 | 151 |

| | | | |
|--|--------------|-----------|--------------|
| Tuntematon | | 1 | 1 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | | | |
| Kauppatieteellinen | 163 | 3 | 166 |
| Teknillistieteellinen | 177 | 11 | 188 |
| Vaasan yliopisto | | | |
| Humanistinen | 56 | 3 | 59 |
| Kauppatieteellinen | 245 | 7 | 252 |
| Teknillistieteellinen | 10 | | 10 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 32 | 2 | 34 |
| Grand Total | 1 087 | 48 | 1 135 |

Opiskelijaliikkuvuus 2012 (Pitkät yli 3 kk Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala | Opiskelijavaihto | Kv harjoittelu | Grand Total |
|--|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Lapin yliopisto | | | |
| Kasvatustieteellinen | 52 | 1 | 53 |
| Luonnontieteellinen | | 2 | 2 |
| Oikeustieteellinen | 134 | 1 | 135 |
| Taideteollinen | 78 | 3 | 81 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 117 | 4 | 121 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | | | |
| Kauppatieteellinen | 171 | 5 | 176 |
| Teknillistieteellinen | 223 | 11 | 234 |
| Vaasan yliopisto | | | |
| Humanistinen | 59 | 10 | 69 |
| Kauppatieteellinen | 265 | 16 | 281 |
| Teknillistieteellinen | 3 | | 3 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 25 | 1 | 26 |
| Grand Total | 1 127 | 54 | 1 181 |

Opiskelijavaihto 2011 alle 3 kk (Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala | Opiskelijavaihto | Kv harjoittelu | Kaikki yhteensä |
|--|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Lapin yliopisto | | | |
| Kasvatustieteellinen | 2 | 18 | 20 |
| Luonnontieteellinen | | 1 | 1 |
| Oikeustieteellinen | 11 | 3 | 14 |
| Taideteollinen | 13 | 1 | 14 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 39 | 1 | 40 |
| Tuntematon | 32 | | 32 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | | | |
| Kauppatieteellinen | | 3 | 3 |
| Teknillistieteellinen | | 22 | 22 |
| Vaasan yliopisto | | | |
| Humanistinen | 50 | 1 | 51 |

| | | | |
|------------------------|------------|-----------|------------|
| Kaikki yhteensä | 147 | 50 | 197 |
|------------------------|------------|-----------|------------|

Opiskelijavaihto 2013 alle 3 kk (Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala | Opiskelijavaihto | Kv harjoittelu | Kaikki yhteensä |
|--|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Lapin yliopisto | | | |
| Humanistinen | 31 | | 31 |
| Kasvatustieteellinen | | 15 | 15 |
| Oikeustieteellinen | 2 | 1 | 3 |
| Taideteollinen | 37 | 1 | 38 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 43 | | 43 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | | | |
| Kauppätieteellinen | | 2 | 2 |
| Teknillistieteellinen | | 22 | 22 |
| Vaasan yliopisto | | | |
| Humanistinen | 55 | 4 | 59 |
| Kauppätieteellinen | 2 | | 2 |
| Kaikki yhteensä | 170 | 45 | 215 |

Jatko-opiskelijaliikkuvuus 2009 (yli 3 kk vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala | Opiskelijavaihto | Kv harjoittelu | Kaikki yhteensä |
|--|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Lapin yliopisto | | | |
| Oikeustieteellinen | 1 | | 1 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | | | |
| Kauppätieteellinen | | 1 | 1 |
| Kaikki yhteensä | 1 | 1 | 2 |

Jatko-opiskelijaliikkuvuus 2013 (yli 3 kk Vipunen 11.11.2014)

| Yliopisto - koulutusala | Opiskelijavaihto | Kv harjoittelu | Grand Total |
|--|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Lapin yliopisto | | | |
| Oikeustieteellinen | 1 | 1 | 2 |
| Yhteiskuntatieteellinen | 3 | | 3 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | | | |
| Teknillistieteellinen | 4 | | 4 |
| Vaasan yliopisto | | | |
| Kauppätieteellinen | 2 | | 2 |
| Grand Total | 10 | 1 | 11 |

Henkilöstön liikkuvuus

Vuosi 2010 (Vipunen 11.11.2014)

| Lyhyet vierailut | | Pitkät vierailut | | Vierailut yhteensä | | |
|---------------------------------------|----------|------------------|----------|--------------------|----------|---------|
| Yliopisto - Koulutusala - Koulutusala | Suomesta | Suomeen | Suomesta | Suomeen | Suomesta | Suomeen |
| ☐ Lapin yliopisto | 92 | 58 | 9 | 7 | 101 | 65 |
| ⊕ Kasvatustieteellinen koulutus | 7 | 6 | 1 | 1 | 8 | 7 |
| ⊕ Oikeustieteellinen koulutus | 22 | 7 | 2 | 2 | 24 | 9 |
| ⊕ Taideteollinen koulutus | 17 | 21 | 2 | | 19 | 21 |
| ⊕ Yhteiskuntatieteell. koulutus | 46 | 24 | 4 | 4 | 50 | 28 |
| ☐ Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 101 | 47 | 15 | 22 | 116 | 69 |
| ⊕ Kauppatieteellinen koulutus | 4 | 9 | 5 | 2 | 9 | 11 |
| ⊕ Teknillistieteellinen koulutus | 97 | 38 | 10 | 20 | 107 | 58 |
| ☐ Vaasan yliopisto | 28 | 23 | 8 | 12 | 36 | 35 |
| ⊕ Humanistinen koulutus | 3 | 3 | 2 | | 5 | 3 |
| ⊕ Kauppatieteellinen koulutus | 17 | 14 | 6 | 12 | 23 | 26 |
| ⊕ Teknillistieteellinen koulutus | 8 | 6 | | | 8 | 6 |

Vuosi 2013 (Vipunen 11.11.2014)

| Lyhyet vierailut | | Pitkät vierailut | | Vierailut yhteensä | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------|---------|--------------------|---------|----------|---------|
| Yliopisto - Koulutusala - Vuosi | | Suomesta | Suomeen | Suomesta | Suomeen | Suomesta | Suomeen |
| ☐ | Lapin yliopisto | 178 | 55 | 18 | 15 | 196 | 70 |
| ⊕ | Kasvatustieteellinen koulutus | 30 | 8 | 3 | 1 | 33 | 9 |
| ⊕ | Oikeustieteellinen koulutus | 36 | 9 | 3 | 5 | 39 | 14 |
| ⊕ | Taideteollinen koulutus | 26 | 14 | 1 | 1 | 27 | 15 |
| ⊕ | Yhteiskuntatieteell. koulutus | 86 | 24 | 11 | 8 | 97 | 32 |
| ☐ | Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 140 | 85 | 51 | 42 | 191 | 127 |
| ⊕ | Kauppatieteellinen koulutus | 28 | 28 | 10 | 4 | 38 | 32 |
| ⊕ | Teknillistieteellinen koulutus | 112 | 57 | 41 | 38 | 153 | 95 |
| ☐ | Vaasan yliopisto | 81 | 25 | 20 | 7 | 101 | 32 |
| ⊕ | Humanistinen koulutus | 8 | 1 | 1 | | 9 | 1 |
| ⊕ | Kauppatieteellinen koulutus | 52 | 21 | 18 | 5 | 70 | 26 |
| ⊕ | Teknillistieteellinen koulutus | 19 | 3 | 1 | 2 | 20 | 5 |
| ⊕ | Yhteiskuntatieteell. koulutus | 2 | | | | 2 | |

Ulkomaalaisten yliopisto-opiskelijoiden suorittamat tutkinnot 2006 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 2006 | 31 | 2 | 4 | 37 |
| Lapin yliopisto | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 21 | 0 | 3 | 24 |
| Vaasan yliopisto | 8 | 2 | 1 | 11 |

Ulkomaalaisten yliopisto-opiskelijoiden suorittamat tutkinnot 2009 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Grand Total |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| 2009 | 5 | 156 | 1 | 13 | 175 |
| Lapin yliopisto | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 2 | 105 | 0 | 9 | 116 |
| Vaasan yliopisto | 2 | 49 | 1 | 4 | 56 |

Ulkomaalaisten yliopisto-opiskelijoiden suorittamat tutkinnot 2013 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Grand Total |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| 2013 | 3 | 207 | 1 | 17 | 228 |
| Lapin yliopisto | 2 | 14 | 0 | 2 | 18 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 0 | 136 | 0 | 11 | 147 |
| Vaasan yliopisto | 1 | 57 | 1 | 4 | 63 |

Yliopistojen ulkomaalaiset opiskelijat 2006 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 2006 | 27 | 300 | 1 | 89 | 417 |
| Lapin yliopisto | 9 | 42 | 0 | 30 | 81 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 11 | 125 | 1 | 37 | 174 |
| Vaasan yliopisto | 7 | 133 | 0 | 22 | 162 |

Yliopistojen ulkomaalaiset opiskelijat 2009 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 2009 | 36 | 500 | 1 | 120 | 657 |
| Lapin yliopisto | 12 | 26 | 0 | 21 | 59 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 11 | 292 | 1 | 68 | 372 |
| Vaasan yliopisto | 13 | 182 | 0 | 31 | 226 |

Yliopistojen ulkomaalaiset opiskelijat 2012 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 2012 | 19 | 694 | 2 | 204 | 919 |
| Lapin yliopisto | 7 | 84 | 1 | 33 | 125 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 9 | 349 | 1 | 108 | 467 |
| Vaasan yliopisto | 3 | 261 | 0 | 63 | 327 |

Uudet ulkomaalaiset opiskelijat vuonna 2006 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 2006 | 9 | 144 | 9 | 162 |
| Lapin yliopisto | 2 | 6 | 2 | 10 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 4 | 65 | 6 | 75 |
| Vaasan yliopisto | 3 | 73 | 1 | 77 |

Uudet ulkomaalaiset opiskelijat vuonna 2009 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Kaikki yhteensä |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 2009 | 5 | 220 | 5 | 230 |
| Lapin yliopisto | 0 | 7 | 2 | 9 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 2 | 158 | 2 | 162 |
| Vaasan yliopisto | 3 | 55 | 1 | 59 |

Uudet ulkomaalaiset opiskelijat vuonna 2013 (Vipunen 11.11.2014)

| Vuosi - yliopisto | Alempi korkeakoulu-tutkinto | Ylempi korkeakoulu-tutkinto | Lisensiaatin-tutkinto | Tohtorin-tutkinto | Grand Total |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| 2012 | 1 | 250 | 1 | 25 | 277 |
| Lapin yliopisto | 0 | 36 | 1 | 6 | 43 |
| Lappeenrannan teknillinen yliopisto | 1 | 124 | 0 | 8 | 133 |
| Vaasan yliopisto | 0 | 90 | 0 | 11 | 101 |

Liite 3. Yliopistojen rahoitusmalli 2013 alkaen (OKM 2011)

